



WWW.ECONSTOR.EU

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Grothe-Senf, Anja; Hildebrandt, Eckart; Schenk, Sabine

Working Paper

Motivation durch betriebliche Umweltbildung: Umweltschutz bei Schering

Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts
Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, No. FS II
96-202

Provided in cooperation with:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Suggested citation: Grothe-Senf, Anja; Hildebrandt, Eckart; Schenk, Sabine (1995) : Motivation
durch betriebliche Umweltbildung: Umweltschutz bei Schering, Veröffentlichungsreihe
der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-
Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, No. FS II 96-202, [http://
hdl.handle.net/10419/50755](http://hdl.handle.net/10419/50755)

Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche,
räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts
beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen
der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu
vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die
erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use
the selected work free of charge, territorially unrestricted and
within the time limit of the term of the property rights according
to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
*By the first use of the selected work the user agrees and
declares to comply with these terms of use.*



Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics



Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit
des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des
Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung

FS II 96-202

**Motivation durch betriebliche Umweltbildung
Umweltschutz bei Schering**

Anja Grothe-Senf
Eckart Hildebrandt
Sabine Schenk

Berlin, Januar 1995

ISSN 0724-5084

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
(WZB)
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin
Telefon: (030) 254 91-0

Das vorliegende Dokument ist die pdf-Version zu einem Discussion Paper des WZB. Obschon es inhaltlich identisch zur Druckversion ist, können unter Umständen Verschiebungen/Abweichungen im Bereich des Layouts auftreten (z.B. bei Zeilenumbrüchen, Schriftformaten und –größen u.ä.). Diese Effekte sind softwarebedingt und entstehen bei der Erzeugung der pdf-Datei. Sie sollten daher, um allen Missverständnissen vorzubeugen, aus diesem Dokument in der folgenden Weise zitieren:

Grothe-Senf, Anja; Hildebrandt, Eckart; Schenk, Sabine: Motivation durch betriebliche Umweltbildung. Umweltschutz bei Schering.

Discussion Paper FS-II 96-202. Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin, 1995 .

URL: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/1998/ii96-202.pdf>

Abstract

Unter hohem gesellschaftlichen Druck haben Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt Maßnahmen der Ökologisierung von Produktionsprozessen und Produkten vorgenommen und ihre Entscheidungsprozesse reorganisiert. Diese Lernprozesse verlaufen oft sehr pragmatisch und ungleichmäßig und finden kaum Eingang in die betriebliche Aus- und Fortbildung. In dieser Fallstudie - die im konzeptionellen Zusammenhang mit insgesamt zehn Fallstudien zur Rolle der industriellen Beziehungen im betrieblichen Umweltschutz steht - wird ein Unternehmen dargestellt, das einen breiten und systematischen Bildungsansatz im Umweltschutz gewählt hat. Darüber hinaus wird analysiert, welche Bedeutung der Bildungsarbeit im Ökologierungsprozeß von Unternehmen zukommt.

Inhalt

	Seite
1. Einleitung	1
2. Die Bedeutung betrieblicher Umweltbildung für die Lernfähigkeit von Unternehmen, individuelles und organisationales Lernen	3
3. Schering - Kurzcharakteristik des Unternehmens	8
4. Entwicklungsphasen des Umweltschutzes der Schering AG	12
5. Interessenvertretung im Umweltschutz	15
6. Entwicklung der betrieblichen Umweltbildung	26
7. Exkurs: Exemplarische Erfahrungen mit Verbesserungs-Arbeitskreisen aus der Sicht einiger Teilnehmer	31
8. Zusammenfassung der Ergebnisse der betrieblichen Recherche	37
 Literatur41	
Anhang 1: Leitbild Umweltschutz (1992)	43
Anhang 2: Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz	45
Anhang 3: Betriebsvereinbarung über Verbesserungsarbeitskreise	49
Anhang 4: IG Chemie - Papier - Keramik: „Für Fortschritte beim Umweltschutz“	54
Anhang 5: Entwicklung von Ausbildungs-Bausteinen für Auszubildende	56
Anhang 6: Weiterbildungsprogramm Umweltschutz 1992/1993	59

1. Einleitung

Die folgende Fallstudie ist im Rahmen des Forschungsprojekts „Ökologisch erweiterte Arbeitspolitik“ entstanden. Der Name des Projekts verweist auf die Grundkonzeption des Projekts, das von einem arbeitspolitischen Ansatz ausgeht und nach den Erweiterungen fragt, die von den zunehmenden ökologischen Anforderungen an die gesellschaftliche Regulierung ausgehen. Arbeitspolitik und Umweltpolitik sind zwei bisher systemisch und analytisch wenig verknüpfte Politikfelder. Umweltpolitik erscheint bisher gegenüber arbeitspolitischen Kernthemen wie Arbeitsverhältnisse, Arbeitsbedingungen und Arbeitsverfassung als zusätzlicher und externer Einfluß. Umgekehrt gehören die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften nicht zu den zuständigen Akteuren im umweltpolitischen Regulierungssystem. Auch beteiligungsorientierte Ansätze wie Mediation haben wenig zur Öffnung in diese Richtung beigetragen.

Im Gegensatz zu dieser politischen und wissenschaftlichen Trennung hat die Beobachtung betrieblicher und gewerkschaftlicher Entwicklungen gezeigt, daß Umweltzustände und -themen eine wachsende Rolle spielen. Im Vordergrund stehen neue Gesundheitsbelastungen, neue Qualifikationsanforderungen, die Gefährdung bestehender Arbeitsplätze, aber auch die Chance zur Sicherung bestehender und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze. Welche Umweltaspekte und welche arbeitspolitischen Bezüge Bedeutung erlangen, wie und von wem sie thematisiert werden, wie die betroffenen Unternehmen und Beschäftigten darauf reagieren, wie die verschiedenen gesellschaftlichen Akteursgruppen miteinander interagieren und zu welchen Lösungen sie kommen, wie innovativ und wie stabil diese Lösungen sind - das alles ist noch in der Entwicklung, hochgradig variant und nur in Einzelfällen wissenschaftlich erhoben. Die Ökologisierung von Unternehmenspolitik in der Akteursperspektive ist ein wichtiges Feld der im Entstehen begriffenen Umweltsoziologie (vgl. Freimann/Hildebrandt 1995).

Im Interesse einer systematischen Erhebung der „Ökologisierungspfade“ von Unternehmen sind im Rahmen dieses Forschungsprojekts zehn Betriebsfallstudien durchgeführt worden. Eine Gruppe von Fallstudien konzentriert sich auf sogenannte öffentliche Skandalfälle. Hier waren Unternehmen aufgrund von ihnen verursachter Umweltschäden unter öffentliche Anklage geraten und mußten sich unter hohem öffentlichen Druck mit den Anforderungen an eine ökologische Umstellung von Produkt/Produktion auseinandersetzen. Eine zweite Gruppe behandelte Unternehmen, in denen bereits eine umweltaktives Management praktiziert wird und deren Aktivität in einzelnen, arbeitspolitisch relevanten Handlungsfeldern Vorbildcharakter gewonnen hat: Arbeits- und Umweltschutz, Beteiligung, Bildung, Unternehmensleitbild, neue Arbeitsplätze im Umweltschutz.

Aus einer ersten Auswertung der Fallstudien hat sich ein idealtypisches Verhaltensmuster von Unternehmen abgezeichnet, das von den Unternehmen aufgrund einiger intervenierender Variablen in unterschiedlicher Weise durchlaufen wird („Ökologisierungspfade“):

- I Passive Opposition (Abwarten, Nichtbeachtung, unauffälliges Hinauszögern, Beschränkung auf Mindestanforderungen);
- II aktive Opposition (Bekämpfung von Normanhebungen, Bestreiten von Schädlichkeit und Ursächlichkeit, Organisation von öffentlichen Kampagnen, Gegengutachten etc.);

- III Anpassung (langsame und stille Ökologisierung entlang der gesellschaftlichen Thematisierung und Normanhebung);
- IV Selbstorganisation (Übernahme der Initiative durch eine umweltaktive Geschäftsleitung, freiwillige Verpflichtungen und Maßnahmen verbunden mit offensiver Außendarstellung) (vgl. Hildebrandt u. a. 1994).

Die Fallstudie Schering gehört zur zweiten Fallgruppe und steht für eine starke arbeitspolitische Anknüpfung im Bereich Aus- und Weiterbildung.

Neben der generellen Erhebung des Ökologisierungspfades im Unternehmen haben wir den Schwerpunkt der Fallstudie auf folgende Fragen gelegt:

1. Wie ordnet sich die Umweltbildung in das Umweltmanagement der Firma ein?
2. Welche Ziele werden mit der Umweltbildung verfolgt, von wem wird sie konzipiert und durchgeführt, an welche betrieblichen Gruppen richtet sie sich?
3. In welcher Form und in welchem Ausmaß sind die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen in die Bildungsarbeit einbezogen, wie gestaltet sich das Verhältnis von Arbeitstätigkeit und Fortbildung?
4. Welche Schlußfolgerungen lassen sich aus den erhobenen betrieblichen Entwicklungen für betriebliche Lernprozesse im Umweltschutz ziehen?

Die ersten Befragungen zu dieser Fallstudie fanden im Sommer 1992 statt und bezogen den Leiter des zentralen Umweltschutzes, den Projektkoordinator des Modellversuchs „Ökologisches und soziales Lernen in der chemischen Industrie“, Vertreterinnen der zentralen Weiterbildung und der Schulung im Umweltschutz, zwei Arbeiterinnen und zwei Betriebsräte ein. 1994 wurde die Studie noch einmal nachrecherchiert und eine neue Auswertung geschrieben. Die zugrundeliegenden Informationen geben im wesentlichen den Stand von 1992/1993 wieder.

Die Fallstudie beginnt mit einigen Überlegungen zu Zielen und Prinzipien der Umweltbildung, aus denen sich Fragestellungen an die folgende Falldarstellung ergeben. Anschließend werden das Unternehmen selbst und die Entwicklungsphasen des Umweltschutzes charakterisiert. Die Hauptteile der Studie befassen sich mit der betrieblichen Umweltbildung und der Interessenvertretung im Umweltschutz. In einem Exkurs werden anhand einer bearbeiteten Gruppendiskussion die Erfahrungen mit einer speziellen Beteiligungsform, den Verbesserungsarbeitskreisen, geschildert. Wesentliche Dokumente, auf die wir uns in unserer Analyse bezogen haben, sind im Anhang abgedruckt.

2. Die Bedeutung betrieblicher Umweltbildung für die Lernfähigkeit von Unternehmen, individuelles und organisationales Lernen

Erst vor kurzem forderte der Sachverständigenrat für Umweltfragen Dienstleistungszentren für die Umweltbildung sowie eine Bildungsinitiative im Sinne einer „ökologischen Aktion“, im Bereich der Erwachsenenbildung solle eine höhere ökologische Allgemeinbildung angestrebt werden. Im Vergleich zur Mitte der achtziger Jahre hat der Bereich der Umweltbildung Konjunktur. Es mehrt sich die Zahl der praktischen Ansätze in den Betrieben und der Modellversuche zu diesem Thema. Das, was aber unter Umweltbildung verstanden wird, differenziert stark je nachdem, welchem Zweck sie dienen soll. So stehen Ansätze, die rein instrumentell auf die Handhabung eines technikzentrierten Umweltschutzes hin qualifizieren, den Bemühungen gegenüber, berufsübergreifendes Denken oder Kritikfähigkeit sowie Naturfühlen und Verantwortungsempfinden auszulösen (vgl. Nitschke 1993, S. 81ff).

Nach Reichel ist das Ziel der Umweltbildung, die Lernenden zu einem vertieften Verständnis ihrer eigenen Lebensbedingungen und zu einem umweltgerechten Verhalten zu führen. Allein fachliche Kenntnisse auf dem Gebiet der Umwelt seien unzureichend, da das Ziel der Umweltbildung in der Veränderung des Verhaltens liegt. Ein weiteres Ziel von Umweltbildung besteht darin, Lernende zur Verantwortung gegenüber der sozialen und natürlichen Mitwelt zu befähigen. Dieser Zielsetzung entsprechend ist Umweltbildung an folgende, sich ergänzende und durchdringende Lehr- bzw. Lernprinzipien gebunden:

- Umweltbildung vollzieht sich in der Wahrnehmung der individuellen Erfahrungen der Lernenden und ihrer bereits erworbenen Fertigkeiten und Fähigkeiten im Umgang mit ihrer Lebenswirklichkeit.
- Umweltbildung im integrierten Sinne kommt den Interessen und Verstehensmöglichkeiten der Lernenden entgegen.
- Umweltbildung beruht auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und wendet Methoden an, mit deren Hilfe die Lernenden die komplexen Zusammenhänge ihrer Lebenswirklichkeit zu erkennen und sich mit ihnen problemgerecht aus der Sicht des jeweiligen Faches, des jeweiligen Berufs, der jeweiligen Rolle auseinanderzusetzen lernen.
- Umweltbildung hat ihren festen Platz in einer vorsorgenden Umweltpolitik, als Instrument zur Vermittlung von Ergebnissen der Umweltforschung in die Umweltpraxis und zur Förderung umweltgerechten Verhaltens der Bürger in Beruf, Haushalt und Freizeit (vgl. Reichel 1992, S. 12).

Ein Kerngedanke der Umweltbildung ist der Ausgleich zwischen der Sachkompetenz, sinnlicher Erfahrung und Naturwahrnehmung sowie Verantwortung gegenüber der Natur. Sie wirkt der Gefahr eines unausgewogenen Verhältnisses dieser Bereiche entgegen und damit dem Verlust von Handlungsorientierung. Umweltbildung stellt damit eine Brücke dar zwischen dem Vergangenen und dem Zukünftigen, zwischen dem Verhaltensstillstand und der Handlungsorientierung, zwischen dem Harmonieverständnis und der Konfliktthematisierung, zwischen dem Sinnlich-Intuitiven und dem Naturwissenschaftlich-Technischen.

Ein konkreter Anwendungsbereich der Umweltbildung ist die berufliche Umweltbildung, die sich sowohl auf die Aus- als auch auf die Weiterbildung beziehen kann. Da es praktisch keine Berufsausübung ohne ökologischen Bezug gibt,

liegt ein Schwerpunkt der Umweltbildung im Betrieb. Die IG Metall sieht das Ausbildungsziel Umweltschutz als einen umfassenden Auftrag zur Überprüfung und Neugestaltung sämtlicher Berufsbildungsgänge und Qualifizierungskonzepte. „Wenn - wie wir feststellen müssen - jede Berufsausübung ein Gefahrenpotential für Umweltschäden in sich birgt, das sowohl in der beruflichen Erstausbildung wie in der Fort- und Weiterbildung darüber aufklärt, müssen entgegenwirkende Handlungsstrategien nicht nur allgemein proklamiert, sondern systematisch gelernt und eingeübt werden. Umweltschutz als Betriebsziel heißt zwangsläufig Veränderung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsmittel, der Arbeitsabläufe, greift also unmittelbar in die Arbeitsorganisation, in die Materialwirtschaft und in die Fertigungsverfahren ein" (Ehrke 1992, S. 23). Die oben noch allgemein formulierten Inhalte von Umweltbildung konkretisieren sich in ihrer Anwendung auf die berufliche Umweltbildung. Hier kommt den vier Bereichen eine besondere Bedeutung zu:

- Wahrnehmung von beruflich bedingten Eingriffen in die Natur und damit Stärkung der Wahrnehmungskompetenz,
- Stärkung der beruflichen Sachkompetenz unter Einbeziehung der ökologischer Inhalte,
- Stärkung der Verantwortungskompetenz,
- Stärkung der Handlungskompetenz

Die Schwierigkeit liegt darin, diese sehr unterschiedlichen Bereiche berufsbezogen konkret und ökologisch umfassend in Bildungseinheiten zu erfassen. Umweltbildung bedarf deshalb auch immer verschiedener didaktischer Prinzipien, damit das zu erwerbende Wissen erlebbar und anwendbar gestaltet werden kann. Abbildung 1 gibt einen Überblick über verschiedene didaktische Prinzipien des Umweltlernens.

In der Praxis werden bei der Umsetzung der prinzipiellen Ansprüche von beruflicher Umweltbildung vielerlei Abstriche gemacht. Das liegt zum einen an dem Sachzwang, der sich aus den Ausbildungsrahmenplänen ergibt, und das liegt zum anderen an den Grenzen, die mit der Umsetzung verbunden sind. So schafft berufliche Umweltbildung ein *Konfliktpotential*, da die Interessenkonflikte zwischen Organisation und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern größer werden können. Sich auseinanderzusetzen mit der berufsbedingten Umweltzerstörung muß nicht, kann aber zu Forderungen führen, die den Optionen der Betriebsleitung widersprechen. Berufliche Umweltbildung als „Instanz" zur *Veränderung von Verhalten und Verhältnissen* ist in diesem Anspruch überfordert, wenn nicht gleichzeitig in anderen Bereichen (z. B. Organisation) entsprechende Veränderungen stattfinden. Umweltbildung kann mißbraucht werden als *Ersatz* für umweltorientiertes Handeln auf der Produkt- oder Produktionsebene. Eine Gleichsetzung von Umweltbildung mit der generellen *Verringerung von Umweltbelastungen im Betrieb* klammert die Zieldifferenzen und Umsetzungsprobleme aus. Soll berufliche Umweltbildung das gewünschte Ziel der Verhaltensveränderung und Handlungsorientierung erreichen, müssen in der durchführenden Organisation verschiedene *Bedingungen* erfüllt sein. Eine davon, die wir in dieser Fallstudie eingehender untersuchen, ist die *Lernfähigkeit der Organisation selber*.

Die bisherigen Beschreibungen über die Ziele und Prinzipien der beruflichen Umweltbildung bezogen sich in erster Linie auf die Lernfähigkeit der Individuen. Lernfähigkeit in bezug auf Individuen umschreibt die Fähigkeit, sich neues Wissen anzueignen, neue Erfahrungen zu machen und die Fähigkeit, sich auf veränderte Anforderungen einstellen zu kön-

nen. Lernfähigkeit beinhaltet aber auch die Fähigkeit zur Korrektur technokratischer Denk- und Verhaltensmuster. Die Fähigkeit zu lernen ist zusätzlich abhängig von den vorhandenen Fähigkeiten und von der Möglichkeit, an gemachten Erfahrungen anzuknüpfen. Diese Erfahrungen sind wiederum von den Interessen und Werthaltungen gegenüber einer bestimmten Sache geprägt.

Abb. 1: Anwendung didaktischer Prinzipien des Umweltlernens im Rahmen des Konzepts beruflicher Umweltbildung

Prinzipien	„Sachverstand“ (Sachkompetenz) und ökologische Allgemeinbildung	Bildungsbestandteile „Sinnliche Erfahrung und Gestaltungsfähigkeit“	„Verantwortung für die Natur“
Geschichtlichkeit	Ökologischer Produktlebenszyklus; Rolle von Betrieb und Beruf früher und heute; Wandel im Umgang mit Natur	Betrachtung der Geschichte einer Landschaft; sinnlicher Erfahrungsverlust; Wandel der Industrieästhetik	Lebensgeschichtliche Veränderung von Werten; Wandel der Naturethik
Offenheit von Zukunft	Skizzierung einer anderen Produktlinie; wirtschaftlich-technische Entwicklung kein Naturgesetz	Ansprechen konkreter Gestaltungsmöglichkeiten; utopische Entwürfe; „funktionsorientierte“ Unternehmensbetrachtung	Grad an Freiheit und Verbindlichkeit von Wertmaßstäben
„Ganzheitlichkeit“ (Vernetzung)	flächen- und berufsübergreifendes Denken; Rückwirkung eigener Handlungen auf die Umwelt	Nutzung aller Sinne; Betonung der Nahsinne; Kontextbetrachtung	Natur als „Partnerin“ statt als Objekt; Abwägung zwischen Wertmaßstäben
„Betroffenheit“	Schöpfungsdrang und Schöpfungsdrang in der Arbeit; Lust beim Beherrschen; persönliche Beeinträchtigung durch Umweltprobleme	Leiden an Naturzerstörung; Genuß der Schönheit; Erfüllung im Werk; („Liebe zur Natur“)	Gefühlsgeleitete Wertung; („Liebe zur Natur“)
Handlungsorientierung	Vermittlung von Handlungswissen Erprobung der Sachkompetenz	Reales Gestalten	Praktisches Vertreten des ethischen Standpunktes
Konfliktthematisierung und -bewältigung	Beruflicher Eigenbeitrag zur Umweltzerstörung; Aufdecken der Spaltung im Umweltbewußtsein; Entzaubern von Ideologien des „Natürlichen“; Setzen von (sachlichen) Prioritäten	Überwinden der Bewußtseinspaltung; Kritik; sinnliche Widersprüche („schön, aber gefährlich“; „riecht nicht, aber ätzend“; „nicht spürbar, aber tödlich“)	Setzen von (ethischen) Prioritäten; Kritik und Kompromiß

Individuen lernen jedoch nicht in einem leeren Raum. Sie stehen in Wechselwirkungen zu der Organisation, in der das Lernen stattfindet. Im beruflichen Umfeld ist der Betrieb der Ort, an dem das Handeln stattfindet. Das individuelle Lernen muß deshalb als Teil des organisationeilen Lernens betrachtet werden, wobei der Nachweis des Lernens der Organisation als Ganzes schwierig nachzuvollziehen und umstritten ist (vgl. Heidack 1989; Geißler 1992; Pawloswsky 1992 u. a.). Probst und Büchel verstehen unter organisationalem Lernen den „Prozeß der Erhöhung und Veränderung der organisationeilen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation (...)" (Probst/Büchel 1994, S. 17).

Durch individuelles Lernen kann Wissen für die Organisation erreicht, in der Organisation gespeichert und verändert werden. Die eigene Qualität des organisational Lernens liegt vor allem in den Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Organisationsmitgliedern und ihrer Beziehung zur Organisation. Im Gegensatz zu dem Verknüpfen von individuellen Erfahrungen, Bedürfnissen und Motiven beim individuellen Lernen ist das organisational Lernen durch den kollektiven Bezugsrahmen, durch kollektive Entscheidungsverfahren und eine normative Ordnung gekennzeichnet.

Organisationales Lernen kann ebenso wie individuelles Lernen zu unterschiedlichem Verhalten führen. In erster Linie werden hier die Formen des

- Anpassungslernens,
 - Veränderungslernens und des
 - Prozeßlernens
- unterschieden.

Das *Anpassungslernen* bedeutet, daß durch das Lernen lediglich eine Adaption an die Umwelt stattgefunden hat in Form eines reaktiven Verhaltens. Ziel ist die Verringerung intern wahrgenommener Probleme innerhalb bestehender Strukturen und Orientierungen.

Veränderungslernen macht eine interne Konfliktoffenlegung notwendig, da es sich hier um eine Veränderung der Interessenlagen und Werthaltungen einzelner Organisationsmitglieder handelt. Infragestellen und kritische Prüfung von organisational Normen und Werten sind der zentrale Inhalt dieser Art des Lernen.

Prozeßlernen kann nur erfolgen, wenn die beiden anderen Formen des Lernen verinnerlicht sind, denn Prozeßlernen ist die Einsicht in den Ablauf der Lernprozesse mit dem Ziel, die Lernfähigkeit zu verbessern. Selbst- und Organisationsreflexion kann das Erkennen von Mustern möglich machen, die in ähnlichen Situationen das Lernen ermöglicht haben. Wenn die Muster der Beziehungen und die Konsequenzen des Handelns deutlich werden, ist eine Veränderung der Organisation in der Tiefenstruktur möglich (vgl. Probst/Büchel 1994, S. 17-39; Harde 1994, S. 4-8)

Bezieht man diese analytische Struktur auf das Umweltlernen von Organisationen dann können verschiedene Fälle unterschieden werden.

Unternehmen sehen sich heute, wie unsere Fallstudien durchgehend belegen, einem erhöhten Druck ausgesetzt, umweltorientiert zu handeln. Dabei ist immer wieder die Form des Anpassungslernens zu erkennen. „Lösungsstrategien" setzen häufig nicht an den Problemsursachen, sondern an deren Wirkungen an. Diese kurzfristigen und defensiven Reaktio-

nen haben wir der Reaktionsform der passiven und aktiven Opposition zugeordnet. Die betriebliche Umweltbildung in Unternehmen, die die oben genannten Lernziele anstreben, stehen jedoch nicht mehr am Anfang der ökologischen Lernkurve; sie könnten schon zu den „Reaktionstypen“ gerechnet werden, die sich auf dem Wege zur Selbstorganisation befinden. Insofern hat die betriebliche Umweltbildung Bedeutung für die Lernfähigkeit von Unternehmen im Umweltschutz, weil sie eine Voraussetzung darstellt für den Beginn des Umdenkens, des Wahrnehmens, des Verantwortungsempfindens, des Handelns und des Veränderungslernens. Betriebliche Umweltbildung kann das Handeln nicht ersetzen, sie kann aber - ist sie ernst gemeint - Voraussetzungen schaffen. Sie ist damit zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung dafür, daß Umwelthandeln des Betriebes insgesamt stattfindet. So ist es durchaus auch denkbar, daß einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in betrieblichen Umweltbildungsseminaren lernen, dies aber aufgrund ihrer hierarchischen Position im Unternehmen und der damit verbundenen fehlenden Entscheidungsgewalt ohne Konsequenzen bleibt. Wichtig ist von daher, sich das Unternehmen insgesamt und das Zusammenwirken seiner Akteure vor Augen zu führen.

Es ist zu bedenken, daß nicht jede Verhaltensänderung auf einen Lernprozeß zurückzuführen ist und nicht jeder Lernprozeß zu Verhaltensveränderungen führt. Auch neue Rahmenbedingungen für die Unternehmenstätigkeit - wie etwa die Verabschiedung eines Gesetzes - können neue Reaktionen erzwingen, ohne daß die Unternehmensführung lernt (Anpassungslernen). Die Lernfähigkeit des Unternehmens und der Organisation hängt auch davon ab, welche Voraussetzungen im Unternehmen für dieses Lernen gegeben sind, wie stark sich das Unternehmen mit einem Problem auseinandersetzt und in welchem Maß es Lernen lernen zuläßt. Unter dieser Prämisse sehen wir uns im folgenden ein Unternehmen genauer an, das ein umfassendes Programm zur betrieblichen Umweltbildung aufgebaut hat.

3. *Schering - Kurzcharakteristik des Unternehmens*

Die Schering AG Berlin ist die Muttergesellschaft eines weltweit tätigen Unternehmensverbundes der forschenden, (chemisch-)pharmazeutischen Industrie. Sie gehört nach den zwei „Großen“ der Branche (Bayer, Hoechst) zu den leistungsstärksten Unternehmen der chemischen Industrie und weist bislang einen meist kontinuierlich wachsenden Umsatz und Jahresüberschuß aus. Charakteristisch für das Unternehmen ist zum einen die starke Exportorientierung (85%), zum anderen die starke Forschungsorientierung, die sich unter anderem darin ausdrückt, daß 24 % der Beschäftigten in den Bereichen Forschung und Entwicklung tätig sind. Diese Schwerpunktsetzung soll noch weiter ausgebaut werden. Die Struktur des Unternehmens hat sich im letzten Jahr stark gewandelt; aus dem ehemaligen Fünf-Sparten-Unternehmen (Pharma, Pflanzenschutz, Galvanotechnik, Industriechemikalien und Naturstoffe) wurde ein reines Pharma-Unternehmen geschaffen.

Bemerkenswert ist auch die traditionelle Bindung der Schering AG an die Stadt Berlin. Die Schering AG ist eines der wenigen größeren Unternehmen, das mit Firmensitz, Produktionsstätten und Headquarter des Konzernverbundes dem Standort Berlin immer treu geblieben ist.

Produktion

Die Schering AG verfügt über Produktionsbetriebe in Berlin-Wedding, Berlin-Charlottenburg und Bergkamen. Der größte Produktionsstandort ist Bergkamen.

Insgesamt belief sich 1992/93 bei 11.351 Beschäftigten insgesamt der Anteil der gewerblich Beschäftigten in der AG auf 35 %. Der hohe Angestelltenanteil von 65 % resultiert einerseits aus der Orientierung auf Laboratorien, Versuchsbetriebe und Forschungsbereiche und andererseits aus der Dominanz von Firmen- und Konzernleitung innerhalb der Schering AG, insbesondere am Standort Berlin. So macht der Anteil gewerblich Beschäftigter in den von uns intensiver recherchierten Berliner Betrieben für das Werk Charlottenburg 64 % und für das Werk Wedding lediglich um 20 % aus. Im Berliner Werk Wedding nimmt die eigentliche Produktion nur noch eine geringe Position ein. Hier finden vor allem Forschung und Entwicklung und die Endfertigung zur Konfektionierung von Arzneimitteln statt. Die chemische Produktion wird nach Bergkamen verlagert, und für die Beschäftigten sind innerbetriebliche Umsetzungen und Frühverrentungen vorgesehen. Die Produktpalette in dem Pharmabereich umfaßt hauptsächlich Hormonpräparate, Kontrastmittel und Pharmazeutika auf Gebieten wie Herz-Kreislauf und zentrales Nervensystem.

Organisationsstruktur

Die Schering AG weist unterhalb der für eine Aktiengesellschaft vorgeschriebenen Gremien Aufsichtsrat und Vorstand eine differenzierte, stark hierarchisch ausgeprägte und für Externe kaum zu durchschauende Binnengliederung und Führungskräftestruktur mit insgesamt sieben Hierarchiestufen auf. Wie auch in anderen großen Unternehmen findet bei der Schering AG eine umfassende Organisationsänderung statt, die noch nicht abgeschlossen ist. Noch zu Zeiten des Fünf-Sparten-Werkes gab es die funktionsbezogenen Ressorts Forschung, Produktion und Technik, Vertrieb, Finanzen und Verwaltung, Personal. Diese wurden 1991 von den strategischen Geschäftseinheiten abgelöst. Weiter existieren speziel-

le Fach- und Regionalbereichsleitungen, die sowohl unternehmensinterne als auch konzernbezogene Verantwortlichkeiten und Zuständigkeitsbereiche abdecken. Dazu gehört seit 1989 der Zentrale Umweltschutz, der 1990 in den Fachbereich Zentrale Sicherheit und Umweltschutz umgewandelt wurde. Das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen oberen Führungsbereiche ist durch Geschäftsordnungen des Vorstands und der Sparten geregelt (vgl. Abb. 2).

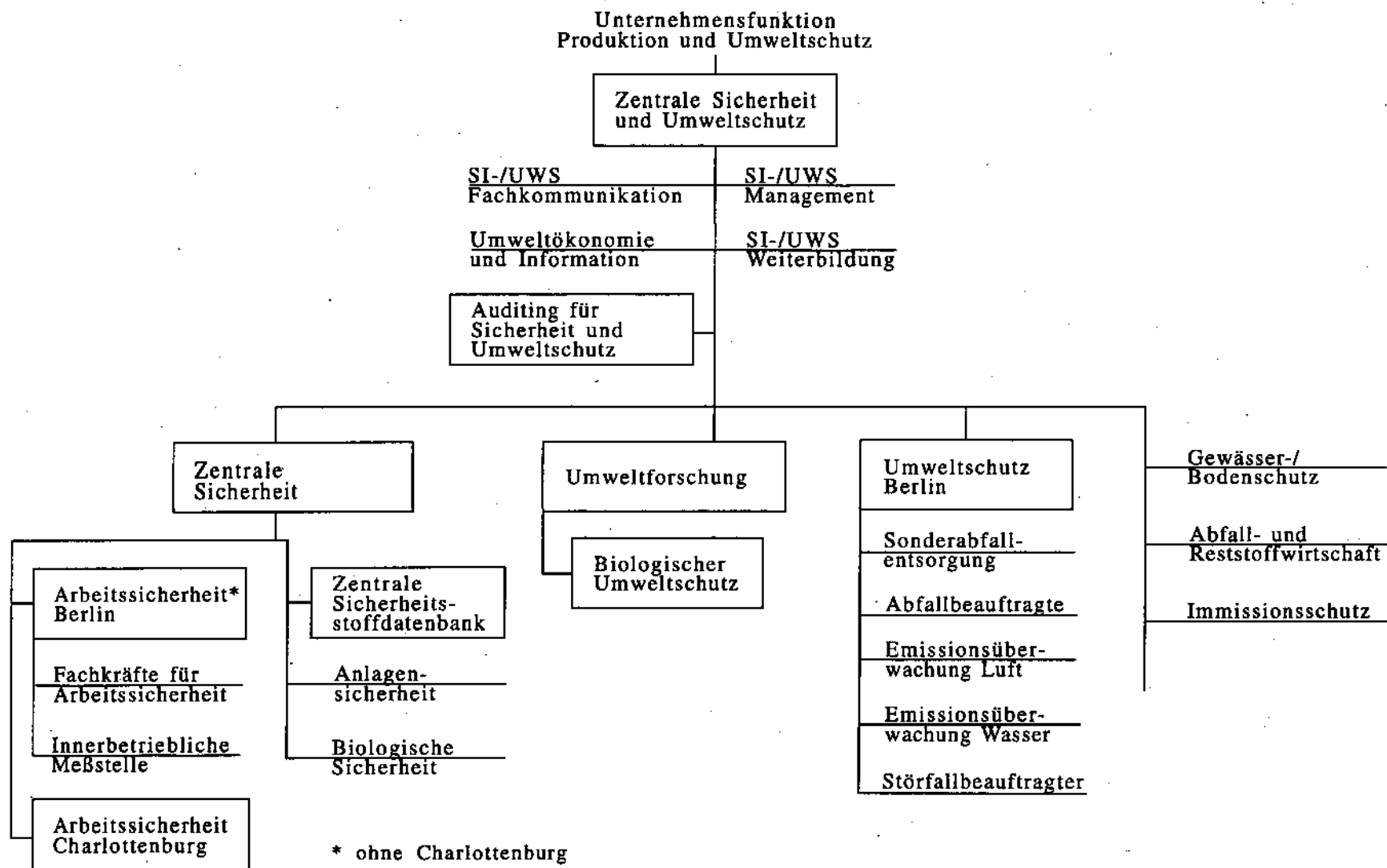
Personalpolitik und betriebliche Sozialbeziehungen

In ihrer Personalpolitik setzte die Schering AG Anfang der achtziger Jahre verstärkt auf die Rekrutierung hochqualifizierten Personals. Der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluß erhöhte sich sukzessive und erreichte 1990 13 %. Ergänzt wird die Anhebung des Qualifikationspotentials durch ein seit Mitte der achtziger Jahre forciertes innerbetriebliches Weiterbildungsprogramm, das zunehmend speziell zugeschnittene Seminare und komplette Qualifizierungsprogramme für einzelne organisatorische Einheiten anbietet. Besonderer Wert wird dann auch darauf gelegt, dem Führungskräftenachwuchs über eine Reihe firmeninterner Trainingsseminare die Corporate Identity von Schering zu vermitteln. Das umweltorientierte Weiterbildungsprogramm wurde seit 1990 durchgeführt.

Das Betriebsklima innerhalb der Schering AG wird in den Interviews durchgängig als tolerant beschrieben, wobei man festhalten muß, daß diese Interviews vor der Phase des Personalabbaus stattgefunden haben. Das Unternehmen versteht sich als wichtiger Arbeitgeber und als sozialer Betrieb, der in seiner Personalpolitik auf eine Stammebelegschaft und qualifizierte Beschäftigte setzt. Die Führungsphilosophie der Schering AG ist insgesamt als sozialintegrativer und motivationsorientierter Top-down-Stil zu charakterisieren. Entscheidungsbefugnisse und Initialfunktionen für die Unternehmensentwicklung sowie die Formulierung einer „gemeinsam getragenen Philosophie“ verbleiben dabei vorrangig auf der Ebene der Unternehmensleitung. Die Vermittlung dieser Corporate Identity, die Angleichung der Wertvorstellungen der heterogenen und zunehmend differenzierten Arbeitsfelder und Beschäftigtengruppen wird entsprechend der vom Vorstand formulierten Führungsgrundsätze vor allem vom Leitungspersonal der unterschiedlichen Hierarchieebenen getragen. Sie sollen die Mitarbeiterinnen aus einem gemeinsamen Selbstverständnis heraus zur Leistung motivieren und an das Unternehmen binden, wobei es jedoch auffällig unterschiedliche Einschätzungen über den Erfolg dieser Art von Motivation gibt.

Dieser Politikstil stellt einen Grundkonsens innerhalb der Schering AG dar, dem auch die Belegschaft und ihre Interessenvertretung verpflichtet sind. Im Alltagshandeln existieren relativ feste Spielregeln zwischen den einzelnen Gruppen, die einem internen Regulierungssystem von Macht, Einfluß, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeitsbereichen folgen. Die Kompetenzen sind entlang einer vertikal und horizontal hochgradig ausgeprägten Binnendifferenzierung stark verregelt, ein dezentrales Aufbrechen der nahezu durchgängigen Bereichsabschottung ist kaum möglich. Querschnittsprobleme werden in dieser Konstruktion dadurch gelöst, daß vom Vorstand oder den oberen Führungsebenen themenspezifische Ausschüsse und Arbeitsgruppen gebildet werden.

Abb. 2: Organigramm Umweltschutz



Das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und betrieblicher Interessenvertretung wird als kooperativ und weitgehend konfliktfrei bezeichnet, wobei man nach Berichten über die letzten Betriebsversammlungen auch festhalten muß, daß Konflikte, die sich durch die Umorganisation ergeben haben, nicht mehr ausgetragen werden. Die beschworene Philosophie fängt an zu bröckeln oder kann den einzelnen Mitarbeiterinnen nicht mehr vermittelt werden, wie das noch vor einigen Jahren als selbstverständlich angesehen wurde. Betriebsräte und Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten sind im Betriebsverbund akzeptiert und in der Betriebspolitik integriert. Entsprechend dem gemeinsam getragenen Grundverständnis sind sie eher Unterstützungsstruktur und Vermittlungsleistung als tatsächlich verhandlungs- und durchsetzungsmächtiger Gegenpol zur Unternehmensleitung. Beteiligungsorientierte Problemlösungskonzepte gehören nicht zum Selbstverständnis des Unternehmens. Unternehmerische Orientierungen, Grundaussagen zur Unternehmensentwicklung und Führungsstrategie werden durch den Vorstand und die strategische Planung entwickelt und auf den Weg gebracht. Hinsichtlich solcher Fragen ist auch die Einflußnahme der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gering. Mitarbeiterbeteiligung wird im Unternehmen vor allem dahingehend verstanden, daß die Beschäftigten die Grundposition und die Firmenphilosophie des Betriebs mittragen.

Die Einbeziehung von Teilen der Mitarbeiterinnen erfolgt über die seit 1988 existierenden Verbesserungsarbeitskreise. Grundlage ist eine Betriebsvereinbarung, die auf Anregung des Vorstandes zustande kam. Diese VAKs finden in der Arbeitszeit statt und sollen einen Rahmen für die Eigeninitiative von Mitarbeiterinnen bilden; in ihnen werden Probleme und Ideen formuliert, die bis zu konstruktiven Lösungsvorschlägen ausgearbeitet und nach Möglichkeit im betrieblichen Alltag umgesetzt werden. Allgemeine Zielsetzung der Arbeitskreise ist es, einen Beitrag zur weiteren Humanisierung der Arbeitsplätze, zur Verbesserung der Arbeits- und Produktionsabläufe sowie zur Qualifizierung der Mitarbeiter zu leisten. Mit ihrem Gruppenbezug und dem Qualifizierungsaspekt gehen diese Arbeitskreise über das betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen hinaus und sind Bestandteil der Organisationsentwicklung des Unternehmens. Zielgruppe dieser Verbesserungsarbeitskreise sind die gewerblichen Beschäftigten. Es laufen in der Regel circa 20 VAKs parallel im Unternehmen, die im Rahmen einer Zukunftswerkstatt neben anderen Themen (Arbeitsbedingungen, Arbeitsteilung, Arbeitszeitregime, Einarbeitung) auch Umweltschutzprobleme identifizieren und aufgreifen.

Tradition hat im Unternehmen auch, wie oben erwähnt, eine ausgebaute Aus- und Weiterbildung. Hier werden vielfach Seminare, Workshops und Klausuren durchgeführt, die jeweils Teilnehmerinnen und Teilnehmer einzelner Unternehmensbereiche ansprechen und - in enger Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten - auf den Bildungs- bzw. Qualifizierungsbedarf der entsprechenden Zielgruppe zugeschnitten sind. Schwerpunkt der Weiterbildungsarbeit bildete in den letzten drei Jahren die betriebliche Weiterbildung zum Umweltschutz. Organisatorisch war sie, anders als andere Maßnahmen zur Weiterbildung, in zwei Abteilungen verankert: in der Abteilung Weiterbildung und im Fachbereich Zentrale Sicherheit und Umweltschutz (ZESU).

4. *Entwicklungsphasen des Umweltschutzes der Schering AG*

Die Beschäftigung mit Umweltschutzbelangen beginnt bei Schering wie bei vielen anderen Unternehmen 1973 mit dem Inkrafttreten des Bundesimmissionsschutzgesetzes (BImSchG). Organisatorisch erfolgte zu dieser Zeit die Benennung von Immissionsschutzbeauftragten, und an den einzelnen Standorten wurden Umweltschutzabteilungen gegründet. Diese Abteilungen waren vorrangig mit der Abwasseraufbereitung und der Abfallentsorgung befaßt. In Berlin als Hauptsitz des Konzerns wurde zunächst ein Referat Umweltschutz institutionalisiert. Die Aufgaben des Referats lagen in der Kooperation und Koordination der Umweltschutzmaßnahmen der einzelnen Werke und im Anpassen der Betriebsabläufe an die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen. Umweltschutz war zu dieser Zeit hauptsächlich an ordnungspolitischen Vorgaben orientiert. Die Reaktionsform von Schering auf die umweltpolitische Gesetzgebung kann man zur dieser Zeit als passive Opposition bezeichnen, das Lernen als Anpassungslernen. Das kann daran gelegen haben, daß sich die Schering AG von Umweltproblemen noch ziemlich unbelastet fühlte. So ist 1984 im Geschäftsbericht vermerkt, daß bei Schering dank einer spezifischen und überwiegend auf Spezialitäten ausgerichteten Produktion nur relativ geringe Mengen an Abfällen und Emissionen anfallen. In den folgenden Jahren werden vor allem End-of-pipe-Lösungen als die entscheidenden Umweltschutzaktivitäten präsentiert. Auf die zunehmende Umweltgesetzgebung reagiert das Unternehmen vor allen Dingen reaktiv. Erst 1987 wurde zur Behebung dieses Zustandes und aufgrund einer Grundwasserverunreinigung vom Vorstand eine *Projektgruppe Umweltschutz* gebildet, die ausschließlich die Aufgabe erhielt, den „Umweltschutz“ des Unternehmens neu zu strukturieren. Die Mitglieder dieser Projektgruppe und der spätere Lenkungsausschuß Umwelt bestanden aus Vorstandsvertretern, Mitarbeitern der Rechtsabteilung, der Unternehmensentwicklung, der Öffentlichkeitsarbeit, der Weiterbildung, des Controlling, des Umweltschutzes und des Bereichs Technik. Damals wurde die Grundstruktur des späteren Fachbereichs Zentrale Sicherheit und Umweltschutz vorgeprägt. Ein wichtiges weiteres Ergebnis der Arbeit des Lenkungsausschusses war die Verabschiedung von „*firmeneigenen*“ *Leitsätzen zum Umweltschutz* (siehe Anlage 1). Schon damals wurde im Leitsatz 3 festgehalten, daß Umweltschutz Führungsaufgabe ist: „Umweltschutz ist für uns an allen Standorten des Unternehmens im In- und Ausland eine Führungsaufgabe mit dem Ziel, alle Mitarbeiter für den Schutz der Umwelt zu motivieren und dafür entsprechend zu schulen.“ Dieser Leitsatz gab den Anstoß zu dem späteren umfangreichen Umweltbildungsprogramm. Der 1992 gegründete *Fachbereich ZESU* (Zentrale Sicherheit und Umweltschutz) war direkt einem Vorstandsmitglied, das für Umweltschutz zuständig war, unterstellt. Innerhalb der Koordinierung umweltbezogener Unternehmenspolitik mußte der Zentralen Sicherheit und Umweltschutz eine Schlüsselrolle im Unternehmen zukommen. Die Aufgaben dieses Fachbereichs sind:

- die Beobachtung der Gesetzgebung im Umweltschutz,
- die Errichtung eines Umweltschutz- und Sicherheitsmanagementsystems,
- die Information und Beratung,
- die Funktion als Kontaktstelle und zentraler Ansprechpartnerin für alle Umweltschutzbelange des Unternehmens,

- die federführende Auseinandersetzung mit Kritikern des Unternehmens (z. B. SCHAN = Schering Aktion-Netzbund) und
- die Schulung und Motivation der Mitarbeiterinnen Scherings.

Der Leiter des Fachbereichs koordiniert die *Treffen sämtlicher Beauftragter für Umweltschutz und Sicherheit* des Konzerns und initiierte Treffen der Beauftragten für Umweltschutz und Sicherheit vergleichbarer Unternehmen der Chemiebranche. Die Umweltsätze des Unternehmens sind inzwischen zu Leitsätzen für Sicherheit und Umweltschutz konkretisiert worden.

Gegenwärtig besteht die Hauptaufgabe des Fachbereichs in der Etablierung eines *Managementsystems* für Sicherheit und Umweltschutz, dessen Konkretisierung in einem Handbuch niedergeschrieben wurde. Dieses Handbuch regelt konzernweit die Zuständigkeiten, Verfahrensweisen und Verantwortlichkeiten im Umweltschutz- und Sicherheitsbereich nach der EU-Öko-Audit-Verordnung. Bezogen auf die Lernkurve eines Unternehmens kann man die Inhalte des Handbuchs als Reaktionsform der Anpassung beschreiben, denn das Ziel besteht darin, vom reaktiven Umgang mit veränderten Umweltschutzanforderungen zu einem aktiveren und zu einer Normanhebung im Unternehmen zu gelangen.

5. *Interessenvertretung im Umweltschutz*

Im Gegensatz zur managementseitigen Organisation des Umweltschutzes ist die Institutionalisierung und Etablierung des Umweltschutzthemas innerhalb der Betriebsratsarbeit nicht so dynamisch verlaufen; Der Beginn der Umweltschutzaktivitäten des Betriebsrats lag Anfang der achtziger Jahre. Anlaß war der Bau eines neuen Kraftwerks der Schering AG im Bezirk Wedding. Einzelne Kollegen, aber auch Betriebsratsmitglieder, die selbst in Wedding wohnten, interessierten sich für die Höhe des SO₂-Ausstoßes. Es gab eine Absprache zwischen Senat und Finnenleitungen für eine Ausnahmeregelung, an der die Anwohner Anstoß nahmen. Resultat war die Umstellung der Kraftwerksplanung auf die Verwendung schwefelarmen Heizöls.

1984/85 gab es Verhandlungen über den Neubau eines Lagers für Lösemittel. Auch hier befürchtete der Betriebsrat erhebliche Gefährdungen für Kollegen und Anwohner. Sie brachten als Bürger einen Einspruch in das Genehmigungsverfahren ein. Das Lager wurde schließlich nicht gebaut.

1987 kam das Thema Grundwasserverschmutzung auf die Tagesordnung. Aufgrund undichter Lösemitteltanks ergaben Bodenproben eine erhöhte Belastung mit chlorierten Kohlenwasserstoffen. Der Betriebsrat hat dieses Problem nicht weiter aufgegriffen, und erst 1989 brachte ein Zeitungsartikel neue Dynamik in das Thema.

In dieser Anfangsphase gab es im Betriebsrat durchaus unterschiedliche Positionen. Ein Teil scheute insbesondere die öffentliche Thematisierung: „Na, ich lasse mir doch nicht hier von irgendwelchen Leuten von draußen etwas einreden, und wenn einige Dinge aus dem Betrieb öffentlich werden, dann gefährdet das Arbeitsplätze; also sind wir als Betriebsräte gehalten, mit einigen Punkten nicht an die Öffentlichkeit zu gehen.“

Eine neue Phase der Einbeziehung des Betriebsrats in den betrieblichen Umweltschutz begann mit dem Abschluß der Betriebsvereinbarung.

Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz (vgl. Anlage 2)

Erst Ende 1990 schloß die Schering AG - als eines der letzten größeren Unternehmen der Branche - eine Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz ab. Diese Betriebsvereinbarung ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses und folgt im wesentlichen "der Mustervereinbarung und dem Spitzenabkommen zwischen dem Verband der Chemischen Industrie (VCI), dem Bundesarbeitgeberverband (BAVC) und der IG Chemie, Papier, Keramik vom August 1987. Einzelne Betriebsratsvertreter hätten allerdings gerne weitergehende Vorstellungen in der Betriebsvereinbarung verankert gesehen. Interessierten Kollegen aus verschiedenen Bereichen sollte dabei die Möglichkeit eröffnet werden, sich für eine Zusammenarbeit im Umweltschutz zeitweise freistellen zu lassen. Gegenpositionen zu diesem Vorschlag kamen zum einen aus der Unternehmensleitung, aber auch aus Teilen des Betriebsrats selbst. Einige Betriebsräte befürchteten dadurch das Aufweichen ihrer exklusiven Freistellungsrechte. Das Grundproblem innerhalb des Unternehmensverbundes geht allerdings tiefer und betrifft die Diskussion um die Frage, inwieweit die Gewerkschaft darin unterstützt werden soll, Umweltschutz mitbestimmungsfähig zu machen. Das Interesse daran ist nicht ausgesprochen groß, obwohl mit der Etablierung der Gesellschaft für Infor-

mation von Betriebsräten über Umweltschutz in der chemischen Industrie (GIBUCI) und den Betriebsvereinbarungen die Grenzziehung eigentlich schon aufgeweicht wird.

Eine Modifikation der Betriebsvereinbarung bei Schering gegenüber der Mustervereinbarung besteht darin, daß die vereinbarte *Arbeitsgruppe* zu übergreifenden Umweltschutzfragen hier nicht an den Wirtschaftsausschuß angehängt ist, sondern ein eigenständiges Gremium im Betriebsverbund darstellt. Dieser Punkt war allerdings bei den Aushandlungen zur Betriebsvereinbarung auch nicht strittig. Mitglieder dieser Arbeitsgruppe sind von seiten des Gesamtbetriebsrats je ein Mitglied der produzierenden Standorte (Bergkamen, Charlottenburg, Feucht, Wedding, Wolfenbüttel) und ein Betriebsratsmitglied aus dem Wirtschaftsausschuß, von Arbeitgeberseite der Leiter und ein weiterer Mitarbeiter der Abteilung Zentrale Sicherheit und Umweltschutz sowie ein Mitarbeiter der Unternehmensfunktion Personal, der gleichzeitig dem Wirtschaftsausschuß angehört. Alle Mitglieder auf Arbeitnehmerseite sind Angestellte.

Die Arbeitsgruppe tagt mindestens vierteljährlich und kann zu ihren Beratungen nach Bedarf betriebliche oder externe Sachverständige hinzuladen.

Die Verpflichtungen von Schering gegenüber dieser Arbeitsgruppe erstrecken sich auf die Unterrichtung/Information zu Fragen des betrieblichen Umweltschutzes, wobei 19 Themen explizit aufgeführt werden (siehe Anlage).

Hinzu kommt die *Präsentation des Umweltjahresberichts* auf der ersten Betriebsversammlung des Jahres. Im Zusammenhang mit der Diskussion um die Betriebsvereinbarung gab es den Vorschlag, den Umweltjahresbericht nicht auf der Betriebsversammlung, sondern für interessierte Kollegen während der Arbeitszeit darzustellen und zu diskutieren. Dieser Vorschlag wurde jedoch abgelehnt, einige Werke waren dagegen. Auch der Vorstand war wenig geneigt, solch eine Regelung zu akzeptieren. Kurz vorher wurde eine Frauenveranstaltung durchgesetzt, und der Vorstand befürchtete nun eine Inflation solcher Veranstaltungen.

Zum Komplex Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wurden Beratungen zu Konzeption und Auswahl der Mitarbeitergruppen vereinbart. Für Betriebsratsmitglieder wird eine angemessene Entgeltfortzahlung bei Teilnahme an GIBUCI-Veranstaltungen garantiert. Hinsichtlich standortspezifischer Umweltschutzfragen verweist die Vereinbarung auf Gespräche, die regelmäßig zwischen Werksleiter und regionalem Betriebsrat stattfinden. In Absprache zwischen diesen Partnern kann auch eine örtliche Arbeitsgruppe eingerichtet oder die Aufgabenstellung einer bestehenden Arbeitsgruppe/eines bestehenden Ausschusses erweitert werden.

Anderthalb Jahre nach Abschluß der Betriebsvereinbarung sind die Erwartungen an und die Erfahrungen mit diesem Instrumentarium gruppenspezifisch differenziert und zwiespältig.

Der Leiter der Zentrale Sicherheit und Umweltschutz begrüßt den Abschluß der Betriebsvereinbarung, weil „die Arbeitnehmervertreter jetzt mit im Boot sitzen und noch mehr bzw. zusätzlich zu den Vorgesetzten Umweltschutzbelange unterstützen können, auch außerhalb der Mitbestimmungsregelungen“. Er verspricht sich vor allem mehr Unterstützung für die Aktivitäten seiner Abteilung gegenüber den Arbeitnehmern, damit deutlich wird, daß Umweltschutz auch ein Anliegen des Betriebsrates ist und nicht nur der Zentrale. Seine Grundeinschätzung tendiert jedoch eher dahin, daß Betriebsräte kaum Kompetenzen im

Umweltschutz aufweisen. Betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen für diese Gruppe sind für ihn kein Thema. „Die Betriebsräte müssen den Sachverhalt jeweils so begreifen, wie ihn die Hausfrau begreifen würde“ (Interview ZESU). Von eigenständigen Umweltschutzkompetenzen des Betriebsrats verspricht er sich nicht viel. Seine Vorstellungen gehen eher in die Richtung, die Sicherheitsbeauftragten zusätzlich im Umweltschutz zu schulen, ihre Aufgaben zu erweitern und eine Verknüpfung von Sicherheit und Umweltschutz herzustellen. Ein Problem sieht er vor allem darin, daß „knallharte Bewertungsmaßstäbe im Umweltschutz fehlen und Betriebsräte hier sehr viel Schaden anrichten können.“

Die befragten Betriebsräte konstatieren, daß sich im Verlauf der Diskussion um die Betriebsvereinbarung die Sinnhaftigkeit der Benennung eines Betriebsratsverantwortlichen im Umweltschutz herausgebildet hat. Die Debatten um die Ausgestaltung dieser Vereinbarung, auch im Betriebsratsgremium haben die Sensibilität dafür erhöht, daß der Betriebsrat eine feste Zuständigkeit für Umweltschutzfragen benötigt. Die Einstellung dazu variierte zwischen den Betriebsräten von Positionen wie „laß die das mal machen“ bis zu „schon froh, daß es jemanden gibt, der sich damit beschäftigt“ (Interview BR). Die Freiräume dieser Position sind relativ groß, und die Haltung der Betriebsratsmitglieder zum Umweltschutz in den Werken äußert sich vor allem darin, Forderungen an zuständige Personen weiterleiten zu können. Auch unter den Betriebsräten herrscht eine Art Stellvertreterpolitik vor. Umweltschutz ist innerhalb der Betriebsratsarbeit nach wie vor ein eher randständiges Thema. Die für Umweltschutz zuständigen Betriebsräte sind nur zum Teil freigestellt und darüber hinaus immer auch mit anderen Aufgabenbereichen befaßt, denen in der Regel ein höherer Stellenwert zugemessen wird und die den Großteil der zur Verfügung stehenden Arbeitskapazitäten binden (z. B. Eingruppierungsfragen im Werk Wedding). Die von uns befragten Betriebsräte urteilten, daß Umweltschutz als Thema für die Betriebsräte zusätzlich dazugekommen ist und schon akzeptiert wird, solange andere Themen nicht vernachlässigt werden. Von daher sind die Zeitanteile für Umweltschutzthemen eher davon abhängig, wie weit man sich von anderen Problemen freimachen kann als von der Frage, wieviel Zeit zur Verfügung steht. In diesem Kapazitätsdilemma bewegt sich gegenwärtig der Suchprozeß nach adäquaten Formen, in denen Betriebsratsarbeit im Umweltschutz sinnvoll betrieben werden kann. Dazu gibt es unterschiedliche dezentrale Aktivitäten in den einzelnen *Werken*.

Betriebsratsarbeit im Umweltschutz

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung wird grundsätzlich als gut und kooperativ beschrieben, und das gilt auch für den Umweltschutz. Hier schätzen die Betriebsräte die Unternehmenspolitik so ein, daß relativ viel getan wird, „vor allem an den Punkten, die sich nach außen darstellen lassen.“ Als ein Beispiel wird der Umgang mit externen Kritiken genannt, dort habe das Unternehmen eine „Abwehrstrategie der Ummarmung“ gefahren. Es gebe keine aktive, gestalterische Umweltpolitik, die auch über gesetzliche Vorgaben hinausgeht. Insgesamt habe Schering keine Vorreiterrolle, sondern sei mit den mittleren Chemieunternehmen vergleichbar. Als Beleg dafür wird genannt, daß Schering nicht an grundlegende Dinge wie Öko-Bilanzen und Öko-Management nach dem Vorbild von Migros heran wolle.

In den von uns befragten zwei Berliner Betrieben existierten zum einen seit 1990 ein *Betriebsratsausschuß* zum Umweltschutz, dem zwei nicht freigestellte Betriebsräte angehör-

ren. Das Thema Umweltschutz wird - vor allem von einem Betriebsrat - sehr engagiert betrieben und auf jeder Betriebsversammlung angesprochen. Schwer fällt dabei das Finden eigener Themen, die außerhalb der offiziellen Unternehmensaktivitäten angesiedelt sein sollten und sich häufig auf Randbereiche - Recyclingfragen und die Ersetzung von Plastikbechern durch Mehrweggeschirr - konzentrieren. Für den Recyclingbereich existiert bereits ein *Arbeitskreis* „*Vermeiden, Verwerten, Vermindern*“ (VVV) im Unternehmen, der vorzugsweise auf Spezialisten und leitende Angestellte der entsprechenden Fachabteilungen zurückgreift, von der Umweltschutzabteilung getragen wird und ohne Betriebsratsbeteiligung konzipiert ist. Allerdings werden die Protokolle des etwa zweimonatlich tagenden Arbeitskreises als Information an die Betriebsräte weitergegeben. Im wesentlichen reicht dem Betriebsrat die Information über die Aktivitäten aus, und er sieht in dem Arbeitskreis auch eine Entlastung seiner eigenen, eingeschränkten Kapazitäten. Wenn sich Überschneidungen und gemeinsame Ansatzpunkte abzeichnen, wendet er sich direkt an den Arbeitskreis. So hatte sich der Betriebsrat z. B. zu 1992 vorgenommen, für die verwendeten Bohr- und Maschinenöle eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchzusetzen, die über die bereits erfolgte Prüfung der Unbedenklichkeit für die Gesundheit der Beschäftigten hinausgeht. Für die erforderliche Informationsbeschaffung und die Erarbeitung von Alternativvorschlägen hat er jedoch bislang keine Zeit gefunden. Sollten sich - wie er vermutet - im Rahmen des Arbeitskreises VVV Aktivitäten abzeichnen, würde er gerne auf zusätzliche Maßnahmen verzichten und sich auf Absprachen mit diesem Arbeitskreis zurückziehen.

Zum Verhältnis zwischen Umweltschutz und Arbeitsschutz wird betont, daß von der Theorie her beide Themen eng zusammen gehören, in der Praxis sich aber immer wieder herausstellen würde, daß es „ziemlich große Eifersüchteleien zwischen den einzelnen Bereichen“ gebe. Die Arbeitsschützer würden ziemlich darunter leiden, daß in den letzten Jahren nur noch vom Umweltschutz gesprochen wird und ihre Arbeit vermeintlich hinten-an steht. Die Umweltschützer träten auch mit einem entsprechenden Selbstbewußtsein auf und merkten dabei gar nicht, daß sie damit auch mögliche gegenseitige Unterstützung verhindern. „Die Koordination und Zusammenarbeit ist schwierig, vielfach von gegenseitigen Karrieregelüsten gekennzeichnet.“ (Interview Betriebsrat) Der andere Betriebsrat hebt eher hervor, daß Arbeitsschutz und Umweltschutz grundsätzlich getrennte Themen mit einem Überschneidungsbereich seien. Die formale, firmenweite Verknüpfung von Sicherheit und Umweltschutz hätte keine Veränderung in der getrennten Bearbeitung erbracht. Für ihn komme es darauf an, in beiden Bereichen Maximallösungen anzuzielen und gegebenenfalls gemeinsame Wege zu finden.

Ein prononciert verfolgter Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit im Umweltschutz ist die Querverbindung zum *Verbesserungsvorschlagswesen*, das mitbestimmungspflichtig ist. 1988 wurde die Betriebsvereinbarung zum Verbesserungsvorschlagswesen dahingehend erweitert, daß Umweltschutzthemen explizit aufgenommen und mit der höchsten Bewertung (zusammen mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) versehen wurden. In der gezielten Anregung von Mitarbeiterinnen zur Einreichung von Umweltschutzvorschlägen sieht der Betriebsrat eine wesentliche Möglichkeit, konkrete Veränderungen zu realisieren und Bewußtseinsprozesse in Gang zu setzen.

Einflußnahme findet auch über den paritätisch besetzten *Weiterbildungsausschuß* auf die Gestaltung der von der Firmenleitung initiierten Weiterbildungsangebote im Umweltschutz

statt. Wichtig sind dem Betriebsrat hier der inhaltliche Zuschnitt der Seminare und die Aspekte der Bewußtseinsänderung.

In dem anderen Berliner Werk W. wurde nächst eine *Projektgruppe* zum Umweltschutz innerhalb des Betriebsrates gebildet, die sich vor allem damit befaßt, die Bedingungen für eine Ausschußarbeit auszuloten. Diese Projektgruppe besteht zur Zeit aus zwei Betriebsräten, von denen einer freigestellt ist. Die gewählte Projektgruppenform stellt dabei einen Kompromiß dar. Die ursprüngliche Wunschvorstellung der Projektgruppenmitglieder bestand darin, „zusammen mit einer größeren Gruppe von Kollegen Umweltthemen zu bearbeiten, also raus aus der engen Betriebsratsarbeit zu gehen“ (Interview BR). Es ist bisher jedoch nicht gelungen, genügend Mitarbeiterinnen dafür zu gewinnen. „Gegenwärtig würden vielleicht drei bis vier Kollegen zur Verfügung stehen. Aber zum einen wären diese aus einem ganz bestimmten Bereich, dem Bereich der Forschung“ (ebenda). Die eigentliche Zielgruppe sind jedoch eher die Beschäftigten aus den Versuchsbetrieben. „Zum anderen ist es bisher nicht gelungen, zumindest teilweise Freistellungen von der Arbeit durchzusetzen. Das wiederum macht große Schwierigkeiten in den Versuchsbetrieben, denn die Beschäftigten dort arbeiten dreischichtig. Die Kollegen sehen es auch nicht ein, daß sie sich in ihrer Freizeit, nach der Schicht, noch einmal zusammensetzen sollen und über irgendwelche Probleme reden, die sind einfach nur fertig“ (ebenda). Einen anderen Ansatzpunkt sehen die Betriebsräte der Projektgruppe jetzt darin, sich öfter mit dem Umweltschutzbeauftragten des Werkes zusammenzusetzen und über die Identifizierung konkreter Probleme Kollegen zu finden, die in solch einer Gruppe mitarbeiten wollen und können. Ziel ist es, über das Festmachen an handfesten Problemen einen, in der Betriebsvereinbarung auch empfohlenen, *Werksarbeitskreis im Umweltschutzbereich* zu etablieren. Insgesamt schätzt er ein, daß die Projektgruppe ihre Aufgaben gegenwärtig „bestenfalls mangelhaft erfüllen kann“. Dominant ist die Bewältigung von Einzelfragen:

- Einführung eines Job-Tickets, wobei sich die Unternehmensleitung entgegen ihrer sonstigen Grundhaltung sehr unkooperativ und abwehrend verhielt und erst, nachdem in der letzten Betriebsversammlung ein breites Interesse von Seiten der Beschäftigten deutlich wurde, Verhandlungen mit der BVG aufnahm.
- Sanierung des aufgrund behördlicher Auflagen außer Betrieb genommenen Bahnanschlusses, um die Gefahrstofftransporte über die Straße zu verringern,
- Unterstützung einer Initiative aus dem Labor zur Veränderung des Vakuumherstellungsverfahrens,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Investitionsausschuß.

Darüber hinaus wurden im Interview eine ganze Reihe offener Themen und Ideen für eine Betriebsratsbeteiligung angesprochen, deren Konkretisierung und Umsetzung die begrenzten Zeitressourcen entgegenstanden:

- „Zukünftig müßten die Aktivitäten im Rahmen der Umweltschutzweiterbildung bei Schering stärker begleitet werden. Im Moment passiert nur etwas auf Initiative von Schering. Auf diesem Gebiet läuft noch nicht mal das, was an normalen Mitbestimmungsrechten festgeschrieben ist.“ (Interview BR) Eine Ausnahme stellt lediglich der Modellversuch dar, in den der Betriebsrat fest integriert ist.
- Bislang gibt es auch noch keine Zusammenarbeit mit dem Verbesserungsvorschlagswesen, darum müßte man sich intensiver kümmern.

- Es müßte ein Stück über das hinausgegangen werden, was Schering im Umweltschutz macht. „Es könnte z. B. sein, daß ein Unternehmen, das nach außen hin sehr stark seine Umweltschutzverpflichtungen betont, auch nach innen stärker darüber spricht, was eine wirklich umweltgerechte Produktion bedeuten könnte, und in diesem Zusammenhang auch umweltgerechte Produkte einbezieht. Hier wäre es sehr viel stärker auch eine Aufgabe des Betriebsrates, solche Diskussionen zu begleiten, Anregungen von Kollegen aufzugreifen, weiterzuentwickeln, aber auch in anderen Sparten und Bereichen bekannt zu machen" (Interview BR).
- Die Zusammenarbeit des Betriebsrats mit dem Investitionsausschuß steht bisher nur auf dem Papier, obwohl eine Informationspflicht in der Betriebsvereinbarung verankert ist. Die Betriebsräte erwarten eine breitere Information z. B. über Investitionsvorhaben und Genehmigungsverfahren; die eigenen Kapazitäten seien zu gering, um sich diese Informationen alle selbst zu besorgen.

Diese konzeptionellen Überlegungen sind noch im Stadium von Ideen und, wie betont wird, auch sehr anspruchsvolle Ziele, die zeitaufwendig sind und bei denen die Gefahr des Scheiterns groß ist. Es gibt auch noch keinen Konsens innerhalb des Betriebsratsgremiums, ob die Umweltschutzverantwortung des Betriebsrats so weit gehen sollte.

Die Zusammenarbeit mit dem *Umweltschutzbeauftragten* des Werkes gestaltet sich dabei eher schwierig. Die Initiativen gehen von den Betriebsratskollegen aus, und oft scheitern Aktivitäten an Terminfragen. Der befragte Betriebsrat hat den Eindruck, daß der Umweltschutzbeauftragte eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eher als Mehrarbeit denn als Entlastung und Unterstützung ansieht. Er ist jedoch zuversichtlich, denn nach der Betriebsvereinbarung ist eine Kooperation verpflichtend geregelt.

Die themenbezogene Arbeit läuft im Betriebsverbund eher separiert, und auch in der Gesamtarbeitsgruppe von Betriebsräten und Arbeitgebervertretern zum Umweltschutz gestaltet sich die Zusammenarbeit bisher schwierig. So gibt es z. B. außerhalb der Arbeitsgruppe keine gesonderten Treffen, in denen sich die für Umweltschutz zuständigen Betriebsräte der Werke zusammensetzen. Der Arbeitskreis ermöglicht zwar eine verbesserte Information über den Umweltschutz des Gesamtunternehmens, aber nicht gleichermaßen die Entwicklung einer gemeinsamen konzeptionellen Grundausrichtung der Betriebsratsarbeit. In den Interviews wird dann auch deutlich, daß die *Betriebe keine gemeinsame Linie* verfolgen. Koordination ist dabei kaum möglich. Die Werksvertreter sind nicht nur räumlich ziemlich weit entfernt, sondern auch in ihren Sichtweisen des Umweltschutzthemas. Die unterschiedlichen Haltungen der Betriebsratsvertreter sind vorwiegend von den konkreten Standortproblemen geprägt und von den Sichtweisen der jeweiligen Person. Ein dezidiert persönliches Umweltschutzinteresse ist vor allem bei den Berliner Betriebsratsvertretern auszumachen. Die Umweltschutzprobleme und Konfliktpotentiale in Berlin sind gegenüber den anderen Standorten vergleichsweise gering. Hier liegt die Schwierigkeit eher darin, über die Unternehmenspolitik hinausgehende Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Sowohl die Verbrennungsanlage in Bergkamen als auch die Sondermülldeponie in Wolfenbüttel sind dagegen sensible und schwierige Themen, und „die Kollegen haben sich das bestimmt nicht als ihr Steckenpferd ausgesucht" (Interview BR). Die Befassung der Betriebsräte mit solchen Themen beruht in der Regel nicht auf den eigenen Interessen der Kollegen. „Irgendwann ist dort bestimmt auch einmal jemand gesucht worden, der für den Betriebsrat dazu etwas sagen kann" (Interview BR). Allerdings gab es in Bergkamen und

Wolfenbüttel bereits vor Abschluß der Betriebsvereinbarung Werksarbeitskreise zum Umweltschutz. Insgesamt haben schon die Relevanz und Reichweite der betriebsbezogenen Umweltprobleme einen starken Einfluß auf das Betriebsratsverhalten. Zielkonkurrenzen greifen immer dann, wenn das Arbeitsplatzargument eine Rolle spielt; sie enden zumeist in Abwehr- und Relativierungsstrategien. So sind z. B. in Wolfenbüttel Betriebsräte gemeinsam mit der Werksleitung auf Pressekonferenzen gegen Anwohner aus der Umgebung aufgetreten, und Kollegen aus Bergkamen haben zusammen mit der Betriebsleitung den Bau einer Sonderabfallverbrennungsanlage unterstützt. In Berlin sind solche Zwangskoalitionen bisher nicht aufgetreten. Zum Beispiel im Fall der Grundwasserschäden im Weddinger Werk laufen die Sanierungsbemühungen von Seiten Scherings eher unproblematisch. Der befragte Berliner Betriebsrat war jedoch skeptisch, ob dieses entspannte Verhältnis auch dann noch tragfähig ist, wenn sich ein schweres ökologisches Problem ergibt, das möglicherweise Arbeitsplätze gefährdet. Er schätzt ein, daß sich in solch einem Fall auch die Berliner Betriebsräte letztlich für die Arbeitsplätze entscheiden würden, anstatt effektiv etwas an den Umweltproblemen zu tun. Daraus folgt auch seine Grundhaltung, möglichst früh etwas im Umweltschutz zu unternehmen, um es gar nicht erst zu solchen Problemen kommen zu lassen, also die Probleme im Vorfeld zu minimieren.

Rollenverständnis der Betriebsratsvertreter im Umweltschutz

Die von uns befragten Berliner Betriebsräte sind nicht zuletzt aufgrund ihres persönlichen Interesses heute mit dem Umweltschutzthema befaßt. Beide sind Laboranten und verfügen über relativ gute fachliche Voraussetzungen und Kenntnisse der Betriebsabläufe,

Der nicht freigestellte Betriebsrat im Werk C. ist im letzten Jahr aus gesundheitlichen Gründen in den kaufmännischen Bereich gewechselt. Er wollte den direkten Kontakt mit chemischen Grundsubstanzen vermeiden, da er die gesundheitlichen Folgen immer deutlicher spürte. Trotz aller Sicherheitsstandards fuhr die - auch häufig selbst gesetzte - Arbeitsintensität sukzessive zur Unterlaufung von Arbeitssicherheitsbestimmungen. Er reflektiert, daß früher in der Chemie sehr viel gepanscht wurde und es kein Problembewußtsein für gefährliche Stoffe gab, eine trügerische Sicherheit und Alltagsroutine vorherrschten. Sein Interesse am Umweltschutz und seine Umweltschutzkompetenz gehen auf einen seiner früheren Ausbilder zurück.

Der andere Betriebsrat im Werk K. beschreibt, daß sein Umweltschutzinteresse zunächst außerhalb des Betriebs entstanden ist und sich auf die Themen Individualverkehr/öffentlicher Nahverkehr konzentrierte. Mit der Zeit sind seine Umweltschutzinteressen auf firmenbezogene Themen übergegangen. In Folge des Chemieunfalls bei Sandoz gab es eine Bürgerinitiative, in der auch ein Kreis interessierter Kollegen (oppositionelle Aktionäre) mitarbeitete. Im Laufe der Jahre hat sich jedoch die Zusammensetzung dieser Bürgerinitiative verändert, und sie ist inzwischen weitgehend auseinandergefallen. Seit etwa drei Jahren ist der befragte Betriebsrat vor allem mit innerbetrieblichen Umweltschutzaufgaben befaßt, zunächst im Ausschuß für Arbeits- und Gesundheitsschutz, dann innerhalb der Vorbereitungsgruppe zum Abschluß der Betriebsvereinbarung und heute im Rahmen der Projektgruppe Umweltschutz.

Die Orientierung beider Betriebsräte ist vorzugsweise innerbetrieblich fokussiert. Kontakte zu gesellschaftlichen Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens wurden verneint.

Es gab auch keine Hinweise darauf, daß mehr externe Unterstützung von Betriebsratsaktivitäten im betrieblichen Umweltschutz für notwendig gehalten wurden. Im Gegenteil, das relativ entspannte Verhältnis zu den Anwohnern und die breite Akzeptanz des Unternehmens an den Berliner Standorten wurden eher als Entlastungsmomente bewertet. Positiv angemerkt wird, daß „Schering von Anfang an nicht den Fehler wie andere Chemieunternehmen begangen hat, Kritiker zu diffamieren und als Panikmacher abzuqualifizieren. Gespräche werden möglichst mit jedem gesucht, auch wenn er die verrücktesten Argumente vorbringt" (Interview BR).

Die Aktivitäten der Betriebsräte konzentrieren sich daher auf Kontakte zu Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten. Das eigene Rollenverständnis hinsichtlich der Einbindung als Betriebsräte in die Umweltschutzpolitik des Unternehmens weist dabei durchaus Differenzen auf.

Der nicht freigestellte Betriebsrat favorisiert vor allem motivationale Aspekte. Er versteht seine Hauptaufgabe im Einwirken auf die Mitarbeiterinnen in Richtung auf eine sukzessive Verhaltensänderung. Den Hauptaugenmerk legt er darauf, das Bewußtsein für mehr Umweltschutz auch im persönlichen Bereich zu wecken. Er sieht hier wechselseitige Zusammenhänge, Verkopplungen und auch Selbstläufer. So werden z. B. Initiativen der Werksleitung den Mitarbeitern vermittelt, aber auch umgekehrt Forderungen der Kollegen in den Betriebsversammlungen aufgegriffen und Beschwerden weitergegeben. Eine breitere Einbeziehung von Mitarbeiterinnen in die Umweltschutzarbeit des Betriebsrats hält er eher für schwierig und in seinem Werk nicht für tragfähig. Das ist seiner Meinung nach eine Kompetenz-, aber auch eine Engagementfrage. „Nur wenige sind bereit, in ihrer Freizeit etwas zu machen" (Interview BR). Er denkt daran, vielleicht später einen Arbeitskreis mit interessierten Kollegen zu etablieren, jedoch nicht in Form eines Werksarbeitskreises, wie ihn die Betriebsvereinbarung ermöglicht. Das ist für ihn als nicht freigestellter Betriebsrat auch eine Zeitfrage. Eine zusätzliche Freistellung für ein Betriebsratsmitglied im Umweltschutz, was ursprünglich von der Gewerkschaft gefordert worden war, konnte nicht durchgesetzt werden. Der Betriebsrat versteht sich daher vor allem in einer Mittler- und Vermittlerrolle.

Solch eine Mittlerrolle zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung möchte der andere befragte Betriebsrat jedoch so wenig wie möglich einnehmen. Ihm wäre es lieber, „Sprachrohr für eine Gruppe von interessierten Kollegen zu sein und damit die Gewißheit zu haben, daß diese Kollegen dann sehr viel stärker hinter ihrem Vertreter stehen, als man das im Moment aus dem Kollegenkreis weiß" (Interview BR). Forderungen und Beschwerden zum Thema Umweltschutz werden zwar schon an ihn weitergeleitet, er vermißt jedoch ein aktives Engagement für diese Fragen.

Zur Rolle der Beschäftigten, genauer zum Umweltengagement der verschiedenen Beschäftigtengruppen, haben die Betriebsräte eine durchaus differenzierte Sichtweise.

Sie betonen, daß es schon eine Reihe von mittleren Vorgesetzten gibt, die wirklich etwas machen wollen, die aber an den Verhältnissen scheitern, am Termindruck, an fehlenden Kapazitäten z. B. für Gefahrstoffuntersuchungen und nicht zuletzt an ihren eigenen Vorgesetzten. Im Ausschuß für Umweltschutz ist einmal der Vorschlag gemacht worden, das Umwelthandeln der Führungskräfte als Aufstiegs und Gehaltskriterium einzuführen. Dafür ist auch innerhalb dieses Kreises keine Mehrheit gefunden worden. Immer, wenn Umweltschutzmaßnahmen an einen Punkt führen, an dem Produktionsziele in Frage gestellt werden, kippt die Bewertung der Maßnahmen. Die Betriebsräte sehen daher durchaus die Vor-

teile der Philosophie des Unternehmens, Umweltschutz von oben zu vermitteln. „Solange der Vorstand nicht ganz eindeutige Umweltschutzziele formuliert hat und diese Ziele die Produktion beeinflussen, solange wird erst einmal produziert, und nur wenn es da hineinpaßt, Umweltschutz betrieben.“ Viele Vorgesetzte gingen nur zu den Seminaren, um Anwesenheit zu zeigen.

Bei den Beschäftigten werden Chemielaboranten und Datenverarbeiter hervorgehoben, bei denen es überdurchschnittlich viele gebe, die sich für Umweltschutzfragen interessieren. Im Laborantenbereich gibt es ein insgesamt hohes Umweltbewußtsein, in den anderen Bereichen dominieren noch die Einzelkämpfer. Wenig komme dagegen aus dem Produktionsbereich und dem Rest der Verwaltung. Eigeninitiative wird in den unteren Hierarchiebereichen nicht sehr gewollt und gefragt (vgl. Bildungskonzept). Man kommt kaum auf den Gedanken, daß man etwas ändern könnte; hinzu kommt die Angst, daß die Arbeit durch den Umweltschutz komplizierter wird. Unter diesem Aspekt wird der Top-down-Ansatz im Weiterbildungskonzept kritisiert. Die Schulung der Leute vor Ort wäre ebenso wichtig, und sie könnten Fehlentwicklungen verhindern. Im konkreten Arbeitsprozeß sei die Aufmerksamkeit, mit der die gewerblich Beschäftigten selbst mögliche Umweltschädigungen betrachten, von enormer Bedeutung.

Eine Gegentendenz könnte von den Entwicklungen im Bereich Umwelthaftung ausgehen. Es werden Standard Operation Procedures (SOP) abgeschlossen und die Verantwortung dezentralisiert.

Eine ganz wichtige Gruppe sind die Azubis, insbesondere nach Absolvierung des Modell-Ausbildungsgangs. Die jüngere Generation der Chemiker möchte weiter in ihrer geliebten Chemie arbeiten, ohne daß sie Probleme mit der Chemie bekommt. Allerdings wird angemerkt, „daß es häufig gerade nicht die gewerkschaftlich organisierten Auszubildenden sind, die engagierter und eher bereit sind, mitzuarbeiten und auch ein Stück Freizeit für diese Interessen zu investieren.“

Rolle der Gewerkschaft

Die traditionelle Anbindung an die gewerkschaftliche Organisationsstruktur der Schering AG spiegelt sich auch in den Berliner Werken wider. Der Organisationsgrad des Charlottenburger Werks liegt bei 50 Prozent, wobei die gewerblich Beschäftigten, wie überall, stärker organisiert sind. Der Betriebsrat wird hier über eine Persönlichkeitswahl gebildet und besteht aus elf Personen, darunter zwei freigestellten Betriebsräten. Alle Betriebsräte sind Mitglieder der IG Chemie. Das Werk Wedding weist - bei einem nur geringen Anteil gewerblich Beschäftigter - mit 22 Prozent einen niedrigeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf. Dem Betriebsrat gehören 29 Mitglieder an, von denen acht freigestellt sind. Die gewerblichen Kollegen wählen ihre Betriebsratsvertreter über eine Personenwahl auf einer einheitlichen IG Chemie-Liste. Für die Angestellten gibt es eine Listenwahl nach Organisationstypen. Bei den letzten Betriebsratswahlen gab es vier Listen im Angestelltenbereich - eine IG Chemie-Liste, eine gemeinsame Liste, in der IG Chemie-Vertreter und Unorganisierte zusammen kandidierten, eine Liste DAG und eine Liste VAA. Insgesamt setzen sich die 29 Betriebsräte aus acht gewerblich Beschäftigten und 21 Angestellten zusammen. Über die Hälfte der Betriebsräte sind Mitglieder der IG Che-

mie, und es gibt nur sechs Betriebsräte, die in anderen Gewerkschaften oder gar nicht organisiert sind. Alle Betriebsräte im Umweltschutz-Arbeitskreis sind Angestellte.

In beiden Werken existieren gewerkschaftliche Vertrauensleutekörper, und die von uns befragten Betriebsräte sind in einem Fall Sprecher und in dem anderen Fall Vorsitzender dieses Gremiums.

Trotz dieser Verknüpfungen und der generellen organisationsstrukturellen Anbindung an die IG Chemie spielt die Gewerkschaft innerhalb der Betriebsratsarbeit eine nachgeordnete Rolle. „Zuerst ist man Betriebsrat und dann Gewerkschafter, aber auch erst eine ganze Weile später Gewerkschafter" (Interview BR). Das Umweltschutzthema hat innerhalb der Vertrauensleutekörper keine Bedeutung. Auch für die Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz gab es kein großes Interesse und Engagement in diesem Kreis. „Im Zweifelsfall bekommt derjenige, der etwas über die Betriebskrankenkasse sagen kann, immer mehr Interesse als jemand, der sich zum Umweltschutz äußern kann" (Interview BR). Problematisch gestaltet sich die Etablierung von Umweltschutzthemen auch aufgrund des vergleichsweise geringen Ausbildungsstandes der Vertrauensleute, der eine sachlich-inhaltliche Diskussion erschwert. „Vertreten sind zumeist un- und angelernte Beschäftigte und Handwerker. Kompetente Personen sind entweder nicht in der Gewerkschaft oder uninteressiert" (Interview BR),

Den stärksten Einfluß hat die IG Chemie im Bereich der Weiterbildung von Betriebsräten und als Ansprechpartner für auftretende Sachfragen. Wenn fachlicher Rat benötigt würde, sei die Gewerkschaft erster Ansprechpartner. Die Betriebsräte von Schering hätten dort mit ihren Anfragen auch relativ gute Chancen, da sie innerhalb der Betriebshierarchie der IG Chemie nach den drei „Großen" einen komfortablen mittleren Rang einnehmen. Bislang wurde jedoch diese Möglichkeit noch nicht in Anspruch genommen. Als positiv wird allerdings bewertet, wenn es am Rande von Seminaren und Veranstaltungen zu einem Austausch mit kompetenten IG Chemie-Vertretern kommt.

Hinsichtlich der Weiterbildungsangebote sind die Erfahrungen differenziert. So schneiden die GIBUCI-Veranstaltungen nicht besonders gut ab. „Bei den GIBUCI-Veranstaltungen merkt man recht deutlich, daß in diesem Verein Arbeitgeber und Arbeitnehmer vertreten sind. Zum einen die Arbeitgeber, die ihre Statements verlesen, wie schön sie Umweltschutz betreiben, und zum anderen die IG Chemie, die sich nicht recht traut, dagegenzuhalten" (Interview BR). Die Umweltschutzseminare der IG Chemie für Betriebsräte werden dagegen - zumindest von einem der befragten Betriebsräte - positiver bewertet. Als hilfreich und sinnvoll empfindet er vor allem die Tatsache, daß diese Seminare von Kollegen gemacht werden, die ursprünglich aus dem Arbeitsschutz kommen. Dort findet zum einen Wissensvermittlung, aber auch die Auseinandersetzung mit der offiziellen Gewerkschaftsmeinung statt. Von den Referenten würden häufig Hauptvorstandsmeinungen vertreten und das Arbeitsplatzargument relativ stark gemacht. Umweltschutz ist als neues Thema zum traditionellen Aufgabenspektrum hinzugekommen, und viele Gewerkschaftsfunktionäre - aber auch Mitglieder - können damit noch nicht so recht etwas anfangen. Diese Auseinandersetzungen hält er jedoch für normal und „fühlt sich eher wohl, wenn er sich auch mit den Hauptvorstandsvertretern streiten kann" (Interview BR). Für den anderen Betriebsrat stellt die starke Konzentration der gewerkschaftlichen Umweltschutzseminare auf Aspekte der Arbeitssicherheit dagegen gerade einen Kritikpunkt dar. Er selbst hat bisher auch wenig

fachlichen Rat von der Gewerkschaft abgefordert, sondern gibt eher sein Wissen weiter, z. B. innerhalb seiner Mitarbeit in der IG Chemie-Gruppe zur Sonderabfallgesellschaft in Berlin-Brandenburg.

Schwierig wird es immer dann, wenn es um gewerkschaftliche Seminare für einfache Mitglieder, die keine Funktion innerhalb der Gewerkschaft haben, geht. Bemühungen, im Rahmen des Berliner Bildungsurlaubsgesetzes zumindest ein gewerkschaftliches Seminar zum Umweltschutz anzubieten, waren bisher nicht erfolgreich.

Außerhalb ihrer Betriebsratsarbeit, in der die Gewerkschaft so gut wie keine Rolle spielt, äußern die befragten Betriebsräte allerdings schon Probleme mit der industriepolitischen Position der IG Chemie. Der Druck, den die Gewerkschaft im Umweltschutz auf die Industrieunternehmen ausübt, ist eher verhalten und wird durch das traditionelle Beschäftigungsargument immer wieder relativiert. Hermann Rappe wird von einem Betriebsrat als „konservativer Industriepolitiker“ bezeichnet, von dem er sich wünschen würde, „daß er nicht zu allem seinen Senf dazugeben würde“ (Interview BR). Probleme entstehen auch insofern, als bei vielen Auszubildenden Umweltschutz so ziemlich an erster Stelle steht und jede Äußerung des Gewerkschaftsvorsitzenden potentielle Mitglieder kostet. „Alles, was man mühsam versucht, innerbetrieblich aufzubauen, wird dann durch eine öffentliche Äußerung mit einem Schlag zunichte gemacht“ (Interview BR). Der Grundeindruck ist, daß sich die Dominanz der traditionellen gewerkschaftlichen Kernthemen in der IG Chemie ungebrochen fortsetzt und daß damit der Rückhalt der Gewerkschaft in den Betrieben sukzessive abbröckelt. „Es wird ja auch von der IG Chemie in letzter Zeit nichts so sehr wie Umweltschutz im Munde geführt. Aber da sind die Mitglieder und auch ganz einfache Kollegen sehr hellhörig und merken sehr schnell, wo es sich nur um Lippenbekenntnisse handelt, weil man zu dem Thema auch etwas sagen muß und es zur Zeit modern ist, und ob eine Organisation wirklich nachhaltig bestrebt ist, Umweltschutz zu betreiben. Wenn klar gemacht werden kann, daß auch für eine Gewerkschaft Umweltschutz zu den Arbeits- und Lebensbedingungen gehört und das Thema nicht nur so nebenbei läuft, sondern den gleichen Rang hat wie Tarifverhandlungen und der Erhalt der Arbeitsplätze, dann können durch die Umweltschutzthematik Mitglieder gewonnen werden. Das muß die Gewerkschaft aber als Vorleistung glaubhaft machen und kann nicht darauf vertrauen, über neu gewonnene Mitglieder die Umweltschutzthematik stärker zu verankern“ (Interview BR). Insgesamt ist vor allem bei den Auszubildenden ein Trend weg von kollektiver Vertretung zu beobachten, ohne daß ein Ersatz dafür geschaffen wird. Daneben gibt es, wie bereits erwähnt, auch die Erfahrung, daß es häufig gerade nicht die gewerkschaftlich organisierten Auszubildenden sind, die engagiert und auch bereit sind, mitzuarbeiten und ein Stück Freizeit für ihre eigenen Interessen zu investieren. Ansprechbereitschaft von Seiten der interessierten Auszubildenden ist vor allem dann vorhanden, wenn es um Sachprobleme, z. B. um konkrete Umweltschutzfragen geht.

6. *Entwicklung der betrieblichen Umweltbildung*

Die betriebliche Umweltbildung kann das Lernen der Organisation sowie seiner Mitglieder erheblich beeinflussen und forcieren. Das Unternehmen hat dadurch die Chance, sich von einer oppositionellen und defensiven Rolle zu Formen der Selbstorganisation weiterzuentwickeln. Bei Schering besteht die betriebliche Umweltbildung aus den Bereichen der Ausbildung und Weiterbildung im Umweltschutz.

Ausbildung im Umweltschutz

Entscheidende Bedeutung für den Umweltschutz in der Ausbildung bei Schering hatte ein insgesamt *fünffähriger Modellversuch* (von 1987 bis 1992), der von der Ausbildungsabteilung bei Schering initiiert wurde. Umweltschutz spielte in der vorherigen Ausbildung so gut wie gar keine Rolle. Der Modellversuch lief unter dem Titel „Umweltschutz und soziales Lernen in der chemischen Industrie“. Die Zielgruppe des Modellversuchs sind die Chemielaboranten, die Biologielaboranten, die Chemikanten und die Pharmakanten. Indem diese verschiedenen Ausbildungsberufe an dem Modellversuch gemeinsam teilnehmen, wird dem Anspruch des sozialen Lernens Rechnung getragen. Bisher liefen die verschiedenen Ausbildungen für die vier Berufe getrennt, während der Modellversuch fachübergreifend und ausbildungsübergreifend ist. Für diese vier unterschiedlichen Berufe bestehen unterschiedliche Anforderungen (vom Hauptschulabschluß bis zum Abitur), durch das Zusammenfassen der vier Ausbildungsgänge sollte nun einem ganzheitlichen und in Zusammenhängen denkenden und arbeitenden Berufsverständnis Rechnung getragen werden. Auch das ist ein Beitrag zum Umweltschutz. Denn nur wer erkennt, welchen Anteil seine Tätigkeit am Entstehen des Gesamtproduktes hat, kann auch Verantwortung im Umweltschutz übernehmen. Der Ausbildungsmodellversuch sollte aufzeigen, daß zu jeder Arbeitsphase beim Entstehen eines Produkts der Umweltschutz selbstverständlich dazugehört.

Im Gegensatz zu den Ausbildungsgängen in der chemischen Industrie, in denen in Sachen Umweltschutz die Vermittlung von Gesetz, Ordnung und technischen Möglichkeiten vorherrscht, wird bei Schering mehr auf die motivationalen Aspekte gesetzt. Elemente wie Naturerlebnisse und eigene Erfahrungen spielen eine wichtige Rolle. So ist gleich in der zweiten Woche der Ausbildung eine einwöchige Umweltschutzwoche angesetzt. Diese Woche beinhaltet den Besuch eines Naturschutzzentrums im Berliner Grunewald, wo Wasserproben genommen und analysiert werden; sie beinhaltet einen Spaziergang durch den Wald unter fachkundiger Leitung eines Försters, der auf die entsprechenden Waldschäden und Waldschädenbegutachtung aufmerksam macht; sie beinhaltet weiter den Besuch eines Kraftwerks unter dem Gesichtspunkt von Fragen nach den Wirkungen der Emissionen. Umweltschutz bei Schering wird den Azubis nicht in Form von Vorträgen und üblichen Glaubensbekenntnissen vorgesetzt, sondern sie können sich mit ihren eigenen Fragen, Auffassungen und Meinungen in die entsprechenden Abteilungen begeben. Dort interviewen sie ihre Gesprächspartner und stellen dann die Ergebnisse ihrer Interviews und Erfahrungen den anderen Azubis vor. Den Abschluß der Woche bilden die Beratung und das Erörtern mit Umweltberatern zum Umweltschutz im Alltag.

Im zweiten Ausbildungsjahr erfahren dann die Azubis auch etwas über die Umweltschutzgesetzgebung, über die Normen, Regeln und Möglichkeiten. In einer späteren Woche müssen sie unter Umweltschutzgesichtspunkten ein Arzneimittel selber herstellen.

Neben dem Umweltschutz und den fachübergreifenden Ausbildungsbausteinen gehören zu dem Modellversuch auch die Weiterbildung für die Ausbilder, sozialpädagogische Maßnahmen und ein wissenschaftliches Begleitprogramm. Insgesamt waren die Erfahrungen mit dem Modellversuch sehr positiv. Er bot den Jugendlichen die Möglichkeit einer eigenen Standortbestimmung, bei der auch bewußt in Kauf genommen wurde, daß es Diskrepanzen zwischen dem Anspruch Umweltschutz und den bisherigen Realisierungschancen im Unternehmen auftreten können. Eine Schwierigkeit bestand allerdings darin, daß die Ausbilder in der Regel Techniker waren und sich die Öffnung zu den „weicheeren“ Aspekten des Themas eher als ein langwieriger Lernprozeß gestaltete. Die Resonanz aus den Abteilungen, in denen die Modellversuchs-TeilnehmerInnen nach dem Ausbildungsabschluß begonnen haben, waren durchweg positiv. Ihnen wurde eine hohe Umweltschutzprofessionalität zugestanden. Die Verantwortlichkeit für ein gemeinsames Produkt und die Kenntnis des gesamten Produktionsprozesses sind durch diese bereichsübergreifende Ausbildung deutlich angewachsen. Mit Hilfe der wissenschaftlichen Begleitforschung konnte auch festgestellt werden, daß es in bezug auf ein umweltgerechteres Verhalten am Arbeitsplatz deutliche Differenzen zwischen Teilnehmerinnen am Modellversuch und Vergleichsgruppen innerhalb und außerhalb des Betriebs gab. Es gab allerdings auch Schwierigkeiten in den Abteilungen, in denen sogenannte „Alt“-Laboranten, die eine Ausbildung vor dem Modellversuch gehabt hatten, auf die neu Ausgebildeten trafen. Erstere waren wenig überzeugt von der Notwendigkeit eines Mehr an Umweltschutz im Unternehmen. Dieses Problem wurde dann später im Weiterbildungsbereich aufgegriffen und für diese „Alt“-Laboranten ein Extrakurs im Umweltschutz gestartet.

Grundsätzlich hat die höhere Umweltsensibilität der jungen Mitarbeiterinnen auch das Konfliktpotential im Unternehmen erhöht. Besonders den Laboranten wurde dadurch deutlich, daß die Umweltschutzziele des Unternehmens noch relativ viel Programm sind und sich die Umsetzung eher schwierig gestaltet. Dieses kritische Potential aufzugreifen und in die Ausbildung weiter zu integrieren, ist eine Chance des Unternehmens, seine Lernfähigkeit in Sachen Umweltschutz unter Beweis zu stellen.

Bei Schering wurde der Modellversuch in etwas abgespeckter Form in die reguläre Ausbildung übernommen. In anderen Chemiefirmen ist der Modellversuch interessiert aufgenommen worden, was in den Ausbildungsseminaren beim VCI bemerkbar war. Dennoch befürchtet der Projektkoordinator, daß die Rahmenbedingungen für eine flächendeckende Verbreitung des Modellversuchs eher schlecht aussehen. Die Zukunft wird für die Chemieanbieter immer schwieriger. Rationalisierungen in den Werken stehen an. Eine Gefahr besteht darin, daß dadurch auch die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens betroffen sein werden. Festzuhalten ist jedoch, daß dieser Ausbildungsmodellversuch durchaus das Ziel, zu umweltgerechtem Verhalten zu motivieren, erreicht hat. Viele Diskussionen im Unternehmen über die Gestaltung der Modellbausteine und über die ausgelösten Konflikte in den entsprechenden Abteilungen haben dazu geführt, daß Umweltschutz als aktives Element anders betrachtet wird.

Weiterbildung im Umweltschutz

Seit 1988 gibt es bei Schering ein Weiterbildungsprogramm Umweltschutz, das auf eine flächendeckende Qualifizierung aller Bereiche und Beschäftigtengruppen im Umweltschutz abzielt. Grundlage dieses Weiterbildungsprogramms legte der weiter oben zitierte Abschnitt 3 der Schering-Leitsätze für den Umweltschutz. Konzipiert, gestaltet und durchgeführt wurde dieses Weiterbildungsprogramm Umweltschutz von einer Mitarbeiterin der Abteilung Zentrale Sicherheit und Umweltschutz und einer Mitarbeiterin der Zentralen Weiterbildung. Höchste Priorität bei der Schulung haben die Führungskräfte der sogenannten stoffnahen Bereiche. Dementsprechend wurde das erste Seminar unter dem Titel „Umweltschutz als Führungsaufgabe“ mit den Betriebsleitern der Produktion in Berlin durchgeführt. Es hatte den Status eines Probeseminars und führte hoch zu sehr viel Kritik innerhalb des Unternehmens. Es hatte noch in der Phase des reaktiven Umgangs mit Umweltschutzbelangen im Unternehmen stattgefunden, in der die Notwendigkeit der Schulung von den einzelnen Mitarbeitern noch nicht in dem Maße eingesehen wurde. Auch machte sich in diesem Seminar der große Graben zwischen Schulungsansprüchen und tatsächlicher Unternehmenspolitik besonders deutlich bemerkbar.

Die zweite Zielgruppe waren die Meister und Betriebsassistenten. Für sie wurde mit einem externen Institut ein fünftägiges Seminar konzipiert. Dieses Seminar hatte einen hohen Anteil von Gruppenaufgaben und war dementsprechend stark verhaltenswissenschaftlich konzipiert. Ziel war es, die persönlichen Handlungsmöglichkeiten des einzelnen im Umweltschutz zu verdeutlichen, zu einem bewußten Umgang mit umweltgefährdenden Stoffen anzuregen und auch auf die Umweltschnittstellen zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen aufmerksam zu machen. Dieses Seminar machte den Übergang vom reaktiven zum integrierten Umweltschutz deutlich. Eine spätere Evaluierung bei den Teilnehmern sowie bei deren Vorgesetzten zeigte deutlich eine erheblich erhöhte Sensibilisierung gegenüber Umweltschutzbelangen im Unternehmen. Diese Seminare, die dem Unternehmen erhebliche Kosten und Arbeitsausfall verursachten, wurden ohne gesetzlichen Druck für alle Meister und Betriebsassistenten durchgeführt. In diesem Falle kann man von Umweltlernen der Organisation sprechen, das über das Niveau in vergleichbaren Unternehmen hinausging und mit keiner zusätzlichen Außendarstellung verbunden war.

Es folgten weitere Seminare zum Thema „Umweltschutz als Führungsaufgabe“ für Betriebsleiter, Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung mit einem abgewandelten Programm, das für zwei Tage konzipiert war, sowie ein Seminarzyklus für alle sogenannten „Alt“-Laboranten und Chemiker. Das letztgenannte Seminar hatte das Ziel, den Entwicklungsrückstand, der durch die anderen Ausbildungen hervorgerufen war, etwas aufzuheben. Die Inhalte des Seminars orientierten sich an dem, was die Vor-Ort-Ausbilder an Wünschen an die Weiterbildungsleitung herantrugen. So wurde auch mit dieser Zielgruppe ein halber Tag im Öko-Werk Teufelssee verbracht, um nicht nur über Umweltschutz zu reden, sondern Umweltschutz auch erfahrbar zu machen. Inzwischen sind alle Laboranten und Chemiker des Berliner Werks geschult.

Eine weitere Zielgruppe waren die Techniker und Betriebsingenieure. Für sie wurde ein eintägiges Seminar konzipiert, in dem das Hauptthema die Rolle der Technik im Umweltschutz war. Weitere Zielgruppen waren die Vertriebsmitarbeiterinnen der früheren Sparte Pflanzenschutz und der Sparte Pharma.

Auch wenn die Seminare je nach Zielgruppe und Dauer sehr unterschiedlich konzipiert waren, so gab es doch zwei gemeinsame und zentrale Themenkomplexe. Das waren die sogenannte Wertehierarchie und die Handlungsmöglichkeiten im Umweltschutz. Die Diskussion um Wertehierarchien hatte das Ziel, den Stellenwert von Umweltschutz im Vergleich zu anderen persönlichen wie beruflichen Werten deutlich zu machen. Hier sollte über das pauschale Bekenntnis „Umweltschutz ist wichtig“ hinausgehend dem/der einzelnen in der Gruppe klar werden, welche wirkliche Priorität dem Umweltschutz und aus welchem Grund zugemessen wird. Dieses Thema führte in allen Seminaren nach anfänglicher Belustigung zu einem erheblichen Diskussionsbedarf. Deutlich wurden dabei die unterschiedlichen Vorstellungen von dem, was jeder/jede einzelne unter Umweltschutz versteht und was jeder/jede einzelne im Umweltschutz für möglich erachtet. Der zweite Themenkomplex Handlungsmöglichkeiten sollte am Ende des Seminars dazu führen, daß es auch zu konkreten Handlungsumsetzungen führt. Unter der Fragestellung, was man persönlich umsetzen kann, welche technischen Möglichkeiten es gibt und in welcher Hinsicht man Unterstützung von welchen Leuten im Unternehmen braucht, wurde über diese Aufgaben besonders Protokoll geführt und dies später den Abteilungsvorgesetzten zugeschickt. Follow-up-Veranstaltungen fanden mit dem Ziel statt, festzustellen, was von den angedachten Vorschlägen durchgesetzt wurde und was aus welchem Grund noch auf sich warten läßt. Durch diesen Schritt der Follow-up-Organisation ist für das Unternehmen eine weitere Möglichkeit zur Selbstorganisation und zum Umweltlernen gegeben. Allerdings sind diese Follow-up-Veranstaltungen bisher selten durchgeführt worden und werden sich in Zeiten verstärkter betrieblicher Rationalisierung und Effektivierung auch immer schwieriger gestalten. Denn Follow-up-Veranstaltungen bedeuten - mehr noch als die Seminare selber - eine Überprüfung der durch die Umweltbildung initiierten Handlungskompetenz. Führt das Seminar nicht dazu, die Teilnehmerinnen zu sensibilisieren und zu aktivieren, so bedeutet die Evaluierung ein Konfliktpotential in bezug auf das Umweltlernen der Organisation und in bezug auf die Konzeption der Seminare.

Als deutliches Defizit der zielgruppenorientierten Weiterbildung wird vom Betriebsrat die Nichteinbeziehung der gewerblichen Mitarbeiter gesehen. Dies soll durch ein hierarchieübergreifendes Seminar, das zur Zeit in der Entwicklung ist, geändert werden. Schering hat in den Zeiten der Rationalisierung und Effizienzsteigerung den Umweltweiterbildungsbe-
reich wenig eingeschränkt und gibt an, am Ausbau des Seminarprogramms festzuhalten. Wenn man jedoch die Zahl der Seminartage als Maßstab für fundierte Schulung ansieht, so ist hier eine Veränderung zugunsten von kurzen (eintägigen) Seminaren festzustellen. Das verwundert zum einen, da die Resonanz der Teilnehmer auf das fünftägige Meisterseminar am besten war. Hier muß die Frage nach dem gewollten Lernergebnis in bezug auf Veränderungs- und Prozeßlernen gestellt werden.

Insgesamt jedoch gibt es gute Erfahrungen mit den praxis- und gruppenarbeitsbezogenen Seminaren, die stark umsetzungsorientiert angelegt waren. Die Gruppengröße zwischen 14 und 20 Teilnehmern hat sich bewährt, und die anfänglich sehr skeptischen Betriebsleiter haben im Laufe der Jahre ihre Vorbehalte bezüglich der Seminare abgebaut, die Akzeptanz dieser Seminare ist generell gestiegen. Auch wenn die Seminardurchführung bei den einzelnen Zielgruppen sehr langsam vor sich geht, weil sie inzwischen allein vom Fachbereich „Zentrale Sicherheit und Umweltschutz“ durchgeführt werden, so ist nach wie vor das Ziel des Unternehmens, die Seminarkonzeption nicht nach außen zu vergeben. Die Diskussion und der Erfahrungsaustausch in den Seminaren führten auch immer dazu,

daß der Fachbereich Zentrale Sicherheit und Umweltschutz von den Teilnehmern lernen konnte. So wurden die Probleme besprochen, die sich vor Ort ergaben und die sonst aufgrund der vielen Kommunikationslücken im Unternehmen einen längeren Weg benötigt hätten. In dieser Hinsicht waren die Seminare auch ein Ventil für den aufgestauten Ärger der Teilnehmerinnen über unzureichende Umweltschutzmaßnahmen des Unternehmens. Sie konnten aufgrund ihrer speziellen Kenntnisse von den eigenen Arbeitsplätzen den Mitarbeiterinnen der Zentrale für Sicherheit und Umweltschutz und dem Leiter von Umweltschutz Berlin wichtige Hinweise geben. So waren z. B. das Thema der Abfallentsorgung und der Abfallwege lange Zeit ein großes Konfliktthema. Als eine Konsequenz für das Lernen der Umweltschutzorganisation von Schering aus den Seminaren kann das jetzt entstandene Abfallhandbuch genannt werden, das ohne die permanente Forderung der Laboranten in dieser Art und in diesem Umfang nicht entstanden wäre.

Neben dem beschriebenen, breit angelegten internen Weiterbildungsprogramm gab es auch eine Reihe von *Veranstaltungsangeboten* übergreifender Art zum Umweltschutz. So gab es Vereinbarungen zur Zusammenarbeit mit der Volkshochschule zum Thema Umweltschutz im Alltag und Eigenbau von Sonnenkollektoren. Diese Kurse fanden außerhalb der Arbeitszeit, aber in den Räumen von Schering statt.

Vier Jahre lang wurde eine *Kolloquiumsreihe* zum Thema „Chemie im Jahre 2000 - Schering: unsere Umwelt, unsere Verantwortung“ durchgeführt. Die Zielgruppe dieser Veranstaltungsreihe waren Führungskräfte und ihre Mitarbeiter. Insgesamt fanden 22 dieser Kolloquien statt, die immer von einem Moderator eingeführt wurden und mit verschiedensten Referenten besetzt waren. Der Anspruch war, daß die Referenten aus dem wissenschaftlichen als auch aus dem praktischen oder politischen Bereich kommen und eine wichtige Rolle in der Umweltschutzdebatte spielen. Alle Kolloquien einschließlich der Diskussion sind vom Unternehmen veröffentlicht worden.

7. Exkurs:

Exemplarische Erfahrungen mit Verbesserungs-Arbeitskreisen aus der Sicht einiger Teilnehmer

Erste Schritte alltäglichen Umwelthandelns im Betrieb, das war das Thema des folgenden Gesprächs, das im Juni 1991 in einem Berliner Werk der Fa. Schering geführt wurde. Anlaß war die Arbeit sogenannter Verbesserungs-Arbeitskreise (VAKs), die von der Firmenleitung und dem Betriebsrat initiiert wurden: „Die Aufgabe der VAKs besteht darin, daß in Eigeninitiative der Mitarbeiter Probleme, Themen und Ideen formuliert, bis zu konstruktiven Lösungsvorschlägen ausgearbeitet und nach Möglichkeit im betrieblichen Alltag umgesetzt werden. Es ist nicht Aufgabe der VAKs, unmittelbar in die betrieblichen Abläufe und die Entscheidungen der Vorgesetzten einzugreifen.“ (Betriebsvereinbarung vom Mai 1988) Im Unternehmensbereich Zentrale Verpackung und Versorgung (ZVV) liegt ein Schwerpunkt der VAK-Arbeit; hier werden von ca. 350 Beschäftigten pharmazeutische Präparate verpackt. Frau R. und Frau P. sind seit vielen Jahren Linienführerinnen an den Verpackungsmaschinen. Sie haben seit 1989 an mehreren VAKs teilgenommen, die Herr K. von der Abteilung Weiterbildung organisierte. Themen der VAKs waren zum Beispiel in der ersten Phase Lärm, in der zweiten Phase Personalwechsel an den Maschinen, Arbeitsabläufe in den Büros und die Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Technik. In der dritten Phase fand unter anderem eine Zukunftswerkstatt „Umwelt“ statt, die im Mittelpunkt der folgenden Gesprächsausschnitte steht.

Ideen gibt es viele ...

K.: Da gibt es eine ganze Latte von Ansätzen. Wenn man irgendwo neu startet, dann genügt es, sich einige Stunden mit den Mitarbeitern zusammenzusetzen, und schon hat man mehrere Wände voll von Problemen, die in den Köpfen sind, und es ist eher ein Problem, ein Thema herauszupicken und dafür dann auch entschlossene Leute zu finden.

Bei der Zukunftswerkstatt war das Thema: Was können wir von der Verpackungsabteilung für das Thema Umweltschutz tun? So breit sind wir gestartet. Das war ein ganzer Tag, den wir in der Bibliothek gesessen haben, das war eindrucksvoll und nachhaltig.

R.: Es ging darum, wie wir uns vorstellten, wenn wir einen eigenen Betrieb aufbauen würden, was wir da verbessern würden. Unser Hauptproblem ist unsere Klimaanlage. Wir haben im Grunde genommen gesponnen: Man müßte ein Dach haben, das man aufmachen kann, um frische Luft zu bekommen. Es mußte alles viel romantischer sein, vielleicht ein paar Bäume dazwischen - es war jedenfalls total gesponnen, man kann das nicht realisieren. Aber es hat uns Spaß gemacht, das einfach einmal auszuträumen. Daß man wirklich Sauerstoff hat, das ist eigentlich unser größtes Problem. Warum stehen wir eigentlich nicht auf dem grünen Rasen und die Maschinen sind eingepackt? Das war so eine der Visionen.

Schön war auch das Beispiel mit dem Wassertransport. Wir haben hier überall Wasser in Berlin, und unser Werk in Charlottenburg liegt am gleichen Kanal wie hier das Werk im Wedding. Warum verkehren wir zukünftig nicht über Schiffe miteinander, warum alles über LKW? Dort wird abgefüllt und kontrolliert, hier wird verpackt, permanent fahren LKWs hin und her.

P.: Wir haben sehr viel Verpackungsmaterial, das weggeworfen wird, und da hatten wir eine ganz verrückte Idee: Man müßte einfach mal, bevor man nach Hause geht, den ganzen Müll vom Tage, der in unserem Bereich anfällt, vor die Tür kippen, und wir würden einen riesigen Schreck kriegen, was das für große Berge sind. Vielleicht würden dann die Menschen ein bißchen mehr darüber nachdenken, daß man da ein bißchen weglassen und da ein bißchen einsparen kann, daß z. B. der Beipackschein wegfällt und die Hinweise auf der Faltschachtel Selbst aufgedruckt sind. Daß man also insgesamt nicht so leichtfertig mit der Umwelt umgeht, denn zu Hause verhalten wir uns ja auch schon anders. Bei Flaschen kamen uns dann unsere Milchflaschen in den Sinn, die es anno Zopf mal in den Schulen gab. Warum gibt es die nicht bei uns, wir haben ja eine Kantine, die mit Milch in diesen Pappbechern beliefert wird. So lief nachher eins ins andere über.

R.: Man redet am Arbeitsplatz viel, z. B. wenn man an die Packmittel denkt. Wenn ein Auftrag abgebrochen wird oder erledigt ist, daß dann auch angefangenes Verpackungsmaterial weggeworfen wird. Das könnte man doch so machen, daß man das angefangene Verpackungsmaterial einlagert und, wenn man den Auftrag dann einmal wiederbekommt, die Gebrauchsanweisungen und Faltschachteln wieder zurückgeliefert werden. In einem Paket sind 3.400 Faltschachteln, und wenn sie dann nur eine Lage brauchen, z. B. 250 Stück, dann wird der Rest weggeschmissen, weil der Karton angefangen ist. Sowie der Originalkarton angebrochen ist, besteht die Gefahr, daß falsche Packmittel zugetan werden können.

P.: Und unsere Abfallbeutel zum Beispiel. Wie viele Abfallbeutel benötigen wir täglich, wo unser Anfall an Müll doch sehr groß ist. Jetzt sind Paletten aufgestellt, in die dieser getrennte Müll eingesammelt wird. Da passen wir sehr auf, daß alles in den richtigen Müllbeutel kommt, und dann steht drauf: Recycling. Die Mitarbeiter passen wirklich auf, und unsere Mechaniker haben wir schon so erzogen, daß sie nicht ihren Abfall in den falschen Beutel werfen, z. B. ein Papiertuch in den Abfall für Folien. Wenn so etwas mal drin ist, dann wird das auch von uns wieder aussortiert. Unsere Obermeisterin guckt auch ständig hinein, auch die anderen Meister sind inzwischen aufmerksam. Und wenn da etwas drin ist, was nicht reingehört, da wurde auch schon umgepackt. Von den Firmen, die uns das abnehmen, ist schon oft ein Schreiben gekommen, daß, wenn wir nicht darauf achten, die Firma die Sortierung in Rechnung stellt, und dann wird das eine Kostenfrage. In unserer Abteilung wird also sehr genau darauf geachtet, wo etwas reingeworfen wird.

... aber nur begrenzte Unterstützung

R.: Die VAKs werden ja relativ stark gefördert, und das kommt von den Abteilungschefs, die sagen, ihr könnt ruhig, macht ruhig mal was. Wir tagen während der Arbeitszeit, da muß keiner nach Dienstschuß sitzen und seine eigene Zeit dafür in Anspruch nehmen. Das ist auch nicht in allen Betrieben üblich,

Frage: Wie ist die Atmosphäre in so einer Gruppe, ist das wie ein verlängertes Pausengespräch, oder ist das etwas ganz Ungewöhnliches, z. B. daß man sich zu einem Umweltthema im Betrieb zusammensetzt?

P.: Ja, ungewöhnlich schon, aber fremd waren wir uns ja alle nicht, im Gegenteil, wir kannten uns ja sehr gut aus der Abteilung. Man hatte eine nette Runde, hat auch aus anderen Bereichen eine Menge dazugelernt und erfahren, wie es dort gehandhabt wird; auch von den Mechanikern ist eine Menge rübergekommen. So hat jeder seinen Teil dazugege-

ben. Die Gruppe hat auf jeden Fall viel Spaß gemacht. Alle Gruppen haben Spaß gemacht, in denen ich mitgearbeitet habe.

R.: An und für sich ist das positiv. Ich bin sehr für den VAK, da kommen Ideen von den Mitarbeitern, und die müßten auch anerkannt werden, wenn die ausgearbeitet sind. Es müßte auch mehr Interesse von allen Mitarbeitern kommen, aber es ist eher so, daß, wenn wir zum Arbeitskreis gehen, die Kollegen sagen, daß wir schon wieder Kaffee trinken gehen. Und sie sagen uns auch, daß wir im Moment zuviel um die Ohren haben und die Finger von solcher zusätzlichen Arbeitskreis-Arbeit lassen sollten.

Es wäre viel besser, wenn auch ab und zu ein Meister dabei wäre, die haben ja auch mehr Erfahrung, und so hatten wir uns das auch vorgestellt. Wenn der Meister hinter der Idee gestanden hätte, dann wäre das auch in den anderen Betriebsteilen angekommen und schneller umgesetzt worden. Manchmal habe ich den Eindruck, die Meister wollen halt nicht, daß die Ideen von uns aus kommen; sie wollen selbst ihre Ideen verwirklichen. Und manchmal wird ja auch dagegen gearbeitet: Dann haben wir ein Thema, und sie haben das gleiche Thema.

Der VAK hat wirklich Spaß gemacht, man hat Freude daran gehabt. Man hat auch gelernt, freier zu reden und seinen Mund aufzumachen. Es gibt auch viele nette Sachen dabei, wenn man im VAK zusammenarbeitet. Wir haben uns untereinander in der Abteilung besser kennengelernt, die Kameradschaft innerhalb des VAK ist gewachsen. Das hat schon viel geholfen, daß man mehr anerkannt wird, daß die Leute zuhören, wenn man etwas sagt» Das war ja früher, in unserer Generation, nicht so üblich.

Das Exempel Waschzeile

R.: Dann hatten wir das Thema Wasserverbrauch. Wir hatten im VAK behandelt, daß wir sehr verschwenderisch mit Wasser, Abwasser, Energie umgehen. Wir müssen uns nach allem die Hände waschen, da wir in besondere Sauberkeitsklassen eingeteilt sind. Wenn wir vom Essen kommen, müssen wir durch die Waschzeile gehen. Da sind sieben Waschbecken, und selbst wenn nur ein oder zwei Personen feingehen, springen alle sieben Wasserhähne mit warmem Wasser an, weil sie mit Photozellen ausgerüstet sind. Das fanden wir eine Verschwendung des Wassers, wenn sechs Waschzeilen einfach mitlaufen. Und die Kollegen gingen nicht dahin, wo die Hähne schon liefen, sondern gingen auf die andere Seite. Das wurde dann in einer Runde mit Ingenieuren und Vorgesetzten zum Gesprächsthema - und uns wurde dann vorgehalten, wie man das umrüsten kann: Man müßte die ganze Wand aufstemmen. Es gab einige Vorstellungen zur Veränderung aus der Gruppe, und auf der anderen Seite haben sich die Ingenieure Gedanken gemacht.

Und parallel zu unserer Geschichte lief eine ganz heiße Sache: Als ich aus meiner Freiwoche wegen Schicht zurückkam, war die Waschzeile auf der einen Seite umgerüstet mit Spülknöpfen, und auf der anderen Seite waren die alten Hähne. Da dachte ich: „Ist ja toll, ist ja was passiert.“ Das kam aber aus der Werkstatt von hinten, von einem Mechaniker, von einem Haustechniker. Das haben wir aber erst im nachhinein erfahren. Uns haben sie vorher erzählt, daß es zuviel kostet; eigentlich war es immer nur eine Kostenfrage.

Wir hatten unsere Vorschläge in einem Schulungsraum präsentiert, und da waren auch die Ingenieure anwesend. Diejenigen, die die Vorschläge umsetzen können, werden zu einem

solchen Termin direkt angeschrieben. Da sind eigentlich alle gekommen, weil sie auch daran interessiert waren, zu erfahren, was bei der VAK- Arbeit herausgekommen ist.

P.: Wir haben also bei diesem Termin unter anderem diese Verschwendung angesprochen und daß wir der Meinung sind, daß man da etwas ändern müßte. Dann ist von uns und den Ingenieuren ausgemessen worden, wieviel Liter Wasser dort täglich verbraucht werden, was das kostet. Und dann ist eine Kostenaufstellung für die Umrüstung gemacht worden. Das Ergebnis war, daß es zwölf Jahre dauern würde, bis sich diese Investition amortisieren würde. Also läßt man das so. Danach hatten wir noch einen jungen Mann beauftragt, Karikaturen herzustellen, die in der Waschzeile als Schilder aufgehängt werden sollten. Dann hatte sich noch ein Parallel weg über die Abteilung Umweltschutz ergeben, indem der Controller die Wirtschaftlichkeitsrechnung unter seiner Perspektive durchleuchtet hat. Die Annahmen steigender Wasserpreise und steigender Abwasserkosten haben dann eine Amortisationszeit von nur sechs Jahren ergeben. Und er hat empfohlen, diese Investition jetzt zu machen. Und zufällig traf alles zusammen: Ein Handwerker hatte die spontane Idee, einfach Druckspüler einzusetzen. Das war gar nicht die Idee des VAK, aber es ist etwas bewegt worden, etwas in Gang gesetzt worden. Hier haben mehrere Stellen auf unterschiedlichen Wegen am gleichen Problem gearbeitet und sicher auch aneinander vorbeigearbeitet.

Frage: Sie sind also immer gezwungen, mit Ihren Vorschlägen an betriebliche Stellen heranzutreten, mit denen Sie unmittelbar gar nichts zu tun haben. Interessant ist ja, daß die einfache pragmatische, dezentrale Lösung sich durchgesetzt hat.

R.: Allerdings, auf jeden Fall ist was passiert, und die anderen Wasserhähne werden ja auch wohl noch geändert. Das sollte allerdings schon längst fertig sein. Vor drei Wochen hatten wir unsere Abteilungsinformation beim Abteilungsleiter, da wurde dieses Thema mit den Wasserhähnen angesprochen, und da sollten wir noch mal nachfragen, was die Kollegen davon halten. Nachdem das positiv verlaufen war, sollten eigentlich die anderen Wasserhähne schon umgerüstet sein. Mittlerweile sind wieder drei Wochen vergangen, und es tut sich nichts. Die tun sich da immer etwas schwer in diesen Sachen.

Der Weg ist einfach zu lang bei der Umsetzung, da kommt irgendwie der Frust. Unser Abteilungschef versucht zwar, das zu unterstützen, aber der Weg ist einfach zu lang. Wenn man schneller mal einen Erfolg sehen würde, dann würde es vielleicht auch mehr Spaß machen. Manchmal sind es Kleinigkeiten. Wir hatten ja vorhin die Karikaturen für die Waschzeile erwähnt. Das lief total in die Hose. Es hat lange gedauert, bis die Bilder mit Plexiglas versehen und aufgehängt waren. Vom Abgeben bis zum Aufhängen sechs Wochen, und dann war das Bild obendrein noch an der verkehrten Stelle aufgehängt, es war von der einen Seite nicht zu sehen, es hing zu hoch, und zu diesem Zeitpunkt war auch schon eine von vier Waschzeilen umgerüstet. Das hat bei uns einen niederschlagenden Erfolg gebracht. Die negativen Erfahrungen sind manchmal ganz schön bitter. Es gibt Sachen, wo man sich freut, aber es gibt auch negative Erlebnisse dabei. Da muß man lernen, damit umzugehen.

P.: Wenn man wüßte, welche Leute am richtigen Punkt sitzen und die gleichzeitig dazu einladen würde, damit die auch motiviert werden mitzuspielen, und nicht, daß sie sagen: Da habe ich jetzt schon einen Vorschlag gekriegt von so einem kleinen Mann aus so einem mittleren Bereich. Im Hinterstübchen denkt er vielleicht, das hätte eigentlich meine Idee

sein müssen, hätte ich eigentlich drauf kommen müssen. Da ist er schon ein bißchen stinkig und sagt: Laßt die im VAK erst mal hängen, das werden die schon vergessen. Vielleicht sollte man erst mit den Leuten an höherer Stelle eine VAK machen und nicht bei uns anfangen.

Umweltschutz muß normales Verhalten sein

Frage: Das klingt jetzt alles so, als wenn die Verbindung von Arbeit und Umwelt die große Utopie wäre; da kann man spinnen, aber wenig Konkretes in Bewegung setzen. Konkret kann man nur kleine Einsparungen oder Ressourcennutzung oder ähnliches machen. Sehen Sie das wirklich so?

R.: Uns ist schon allen bewußt, daß die Umwelt das ist, worin wir leben, aber manchmal klappt das nicht so in solchen Großbetrieben, wie man sich das vorstellt. Da gibt es viele Vorschriften, da gibt es Grenzen, daß von vornherein Lösungen ausgeschlossen werden, z. B. die Beipackinformation auf die Faltschachtel zu bringen. Die Informationen beziehen sich ja nur zu einem geringen Teil auf die Anwendung des Präparats, sondern wovon man warnt, was alles entstehen kann, und das wird ja immer mehr. Ein Beipackzettel z. B. hat, glaube ich, 120 mögliche Gegenindikationen drauf. Das sind dann die Grenzen, da sieht man, unsere Lösung, die Informationen auf die Faltschachtel selbst zu bringen, das geht nicht. Daher werden wir immer mehr Papier brauchen und unsere schönen Wälder zerstören. Es muß auch in einer bestimmten Schriftgröße sein, auch das hat das BGA festgelegt, damit auch der Kurzsichtige ohne Brille das lesen kann. Das setzt Bedingungen.

P.: Bei den Gebrauchsanweisungen genau das gleiche: Wenn wir Recyclingpapier für die Beipackzettel nehmen, das ein bißchen dunkler ist, haben wir schon wieder Probleme mit den Codierern. Die Codeleser kriegen das dann wieder nicht in die Reihe, und schon hat man die nächste Störung an der Maschine, die man bei dem glatten weißen Papier nicht hat.

Frage: Offensichtlich holt Sie die Komplexität der technischen Gesamtzusammenhänge immer wieder ein. Es ist nicht so sehr, daß Sie zu wenig wissen oder daß Sie keine Vorschläge hätten, es stößt aber ständig an Realisierungsschranken, die aus anderen Bereichen gesetzt werden. Ihr Engagement in diesen ganzen Verbesserungen - Ressourceneinsatz, Abfallsammlung usw. -, das ist ja nicht Ihre eigentliche Arbeitsaufgabe. Interessieren Sie sich dafür in besonderer Weise, lesen Sie zu Hause auch darüber, sprechen Sie mit Bekannten darüber?

R.: Zu Hause schon, wenn also ein Artikel in einer Zeitschrift ist; aber Gespräche im Freundeskreis darüber führen, das mache ich nicht. Da wird abgeschaltet, da sollte Feierabend sein. Anders ist es wieder, wenn man im Garten ist, daß man da umweltbewußt senkt, daß man seinen Kompost hat, daß man da ähnlich wie im Haushalt sortiert. Umwelt im Betrieb aber und Freizeit, das hat nichts miteinander zu tun, da habe ich Feierabend. Das habe ich mal früher gemacht, aber heute geht die Jalousie runter, da möchte ich nicht mehr. Wir müssen ganz schön hart arbeiten, dann sollte man den Feierabend z. B. mit Musik oder Radfahren oder mit Sport gestalten und nicht weiterarbeiten.

Frage: Sehen Sie das auch so?

P.: Ja, über diese Sachen unterhalten wir uns nicht, und unseren Müll zu Hause, den sammeln wir von uns aus schon seit geraumer Zeit, nicht erst, als wir hier im Betrieb in das Thema Umwelt eingestiegen sind. Wir sammeln Flaschen, wir sammeln Papier, aber Umwelt von der Firma nach Hause - nein.

Es hat schon etwas miteinander zu tun, aber das Firmenmäßige lassen wir dann, wenn Feierabend ist, da, wo es hingehört. Wenn man sich mit den Kollegen unterhält, dann finden das die einen ganz gut, und die anderen sagen: Das geht mir am Rücken runter. Wenn jeder ein kleines bißchen mitarbeiten würde, das wäre eigentlich nicht schlecht. Wenn jeder sagen würde, das geht mir den Rücken runter, dann sind wir wahrscheinlich in zwanzig Jahren kaputt.

K.: Es ging einmal das Gerücht, daß das Getrenntsammeln der Abfälle keinen Zweck hätte, denn die verschiedenen Container würden ohnehin wieder zusammengekippt. Ein richtiger Aufruhr entstand, die Gemüter gingen hoch im VAK. Wir haben dann schnell versucht, eine Klärung mit dem zuständigen Ingenieur herbeizuführen. Natürlich war es ein dummes Gerücht! Daran merkt man, daß das Engagement für den Umweltschutz in der Firma da ist und die Einsicht der Notwendigkeit.

P.: Wir sind ganz stinknormale Menschen ... Diese Umweltmaßnahmen müssen ganz normal mit der Arbeit gemacht werden. Das muß ganz normales Verhalten sein, so wie z. B. morgens Zähneputzen...

8. Zusammenfassung der Ergebnisse der betrieblichen Recherche

Zu Beginn unserer Fallstudie haben wir vier Fragen formuliert, auf die in diesem abschließenden Kapitel eingegangen werden soll:

a) Worin besteht die Motivation im Unternehmen, Umweltbildungsprogramme durchzuführen?

Die Anfänge des Modellversuchs und der ersten Seminare im Umweltbildungsbereich fielen zeitlich (zufällig?) zusammen mit einem Grundwasserschaden in Berlin-Wedding, der Verabschiedung der Leitsätze für Umweltschutz und dem Aufbau der Umweltschutzorganisation. Die ersten Seminare hatten sicherlich zunächst das Ziel, die Abteilung „Zentraler Umweltschutz“ und die Leitsätze bekannt zu machen. Dennoch muß festgehalten werden, daß der Umfang der Seminare und die formulierten Lernziele weit über das Maß hinausgingen, was andere Unternehmen der Chemiebranche durchgeführt hatten oder haben (z. B. Boehringer Mannheim, Henkel, Degussa, Bayer¹). Das fünftägige „Meisterseminar“ ist besonders hervorzuheben, da hier die meisten geforderten Kriterien für betriebliche Umweltbildung erfüllt worden sind. Die Förderung der sinnlichen Wahrnehmungskompetenz fehlt jedoch bei allen Seminaren und würde nur im Ausbildungsmodellversuch als Lernziel festgehalten.

Diese anfangliche Schulungsphase fällt also in die Zeit einer Veränderung der Umweltschutzstrategie des Unternehmens. Das Lernen der Organisation kann zunächst als Anpassungslernen von der Motivation her beschrieben werden.

b) Wie werden betriebliche Umweltbildungsmaßnahmen unter Einbeziehung der unterschiedlichen Akteure im Unternehmen durchgeführt?

Bedarf und Akzeptanz

Das erste Umweltschutzseminar für Betriebsleiter wurde von dieser Zielgruppe überhaupt nicht akzeptiert. Das führte zwar nicht zu einer Unterbrechung oder gar Streichung des Seminarprogramms, trug aber auch nicht zu einer Akzeptanz von Umweltlernen bei. Für die einen (Abteilungsleiter, Betriebsleiter) war es „Zeitverschwendung“, ihre Mitarbeiter dafür von der Arbeitsstelle freizustellen, für andere jedoch eine große Notwendigkeit. Kamen die Mitarbeiter hochmotiviert aus dem Seminar zurück, führte das zum Teil auch zu Veränderungen von Themen in späteren Abteilungsbesprechungen (Meisterseminar, Laborantenseminar). So konkret wie möglich auf den Arbeitsplatz zugeschnittene Handlungskompetenz erhöhte merklich die Akzeptanz der Akteure.

Die ökologische Qualifizierung der Laboranten im Ausbildungsmodellversuch bewirkten bei den sogenannten „Alt-Laboranten“ ein Defizitgefühl. Dadurch wurde verstärkter Bedarf nach Umweltbildung aus diesen Bereichen selber angemeldet. Je mehr nach dem Schneeballeffekt, im Unternehmen bekannt wurde, daß diese Seminare stattfinden, war es für einige Akteure ein Konfliktthema (mittleres Management) und bei anderen Akteuren

¹ Obwohl Bayer von der Anzahl her mehr Seminare durchführt, so wird in den meisten Seminaren nur eineinhalb Tage Umweltschutz geschult.

erweckte es Nachholbedarf (Laboranten, Meister, Technik, Vertrieb).

Der Betriebsrat fiel in diesem Zusammenhang durch seine Zurückhaltung auf, da von dieser Seite keinerlei Bedarf angemeldet wurde.

Umweltlernen

Das individuelle Umweltlernen zu evaluieren, gestaltet sich extrem schwierig. In diesem Fall können nur Vermutungen geäußert werden; z. B. hat sich die Anzahl der Umweltschutzverbesserungsvorschläge nach Durchführung der Seminare nicht erhöht. Bei einer Fragebogenaktion nach den Meisterseminaren wurde von allen Befragten eine erhöhte Sensibilisierung als Lernergebnis angegeben. Das wurde auch später von den befragten Betriebsleitern bestätigt. Das individuelle Lernen muß jedoch im Betriebsalltag weiter genährt werden (vgl. Grothe-Senf 1994, S. 13). In der Fragebogenaktion berichteten viele Teilnehmerinnen, daß ihr persönliches Lernergebnis, da nicht weiter gefordert, mit der Zeit im Routinealltag des Arbeitslebens nachgelassen hat.

Das *kollektive Lernen* über einen längeren Zeitraum, wie es in einem Verbesserungsarbeitskreis oder sogar einem Umweltarbeitskreis möglich ist, bietet hier mehr gegenseitige Unterstützung als das individuelle Lernen in Seminaren. Aber auch in dieser Form, die nur wenigen Beschäftigten offen stand, sind die Lernerfolge nicht stabilisiert worden. Das *organisationale Lernen* in Form des Veränderungslernens könnte hier in Ansätzen diagnostiziert werden. Starke organisationale und Verfahrensstrukturen sind aufgebaut worden, die aber kaum mit Bildungsmaßnahmen verbunden waren. Eine Ausnahme war das „Abfall-Handbuch“, das aus vielen Seminaren der Laboranten hervorging. Ansonsten stehen die starke Umweltorganisation und die breite Umweltbildungsarbeit nebeneinander.

c) Beteiligung an der betrieblichen Umweltbildung

Die erhobene Vorgehensweise des Unternehmens in der Umweltbildung gibt eigentlich einen guten Ausblick darauf, wie wichtig Umweltbildung für eine Demokratisierung ist und in welcher widersprüchlicher Weise. Dabei sind vier Sachverhalte auffällig:

Erstens der klare Top-down-Ansatz der Unternehmensleitung in der ökologischen Weiterbildung. Aus Gründen der Effektivität und der Kostenökonomie wird es für sinnvoll gehalten, die Bildungsmaßnahmen von oben nach unten durchzuführen und auf der Meisterebene stehen zu bleiben. Den einfachen Beschäftigten wird nur eine ausführende Rolle zugeschrieben, sie werden mit allgemeinen Leitsätzen auf die Ausführung ökologischer Anweisungen und Maßnahmen eingestimmt. Die festgestellte Trägheit und weitgehende Desinteressiertheit korreliert mit diesen Vorgaben.

Zweitens zeigen der Modellversuch und die VAKs die Potentiale, die in einer breiten und systematischen Bildungsarbeit stecken. Alle Gesprächspartner haben auf das breite Interesse, die Teilnahmebereitschaft und auch auf Gestaltungswünsche bei den Beschäftigten hingewiesen. Es scheint eindeutig, daß hier ein großes Verhaltenspotential liegt, das aufgrund anders gewichteter Strategien und Strukturen prinzipiell bisher nicht genutzt wird.

Drittens illustriert der Exkurs zu den VAKs sehr deutlich, in welcher Weise Umweltinnovationen an die Barrieren der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung im Betrieb stoßen.

Die Umsetzung von Wissen und Wollen in Handlungen setzt das Vorhandensein unterstützender und nicht hindernder Strukturen voraus. Die derweil dominierenden Strukturprinzipien der Arbeitsteilung, der kurzfristigen und punktuellen Kosteneinsparung und Zuständigkeit stehen den Langfrist- und Querschnittsaspekten des Umweltschutzes entgegen.

Viertens schließlich steht auch die traditionelle betriebliche Sozialisation, die auf Arbeitsteilung und Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist, einer stärkeren Beteiligungsorientierung beim Umweltthema entgegen. Gleiches gilt für die traditionellen Interessenvertretungsstrukturen, die auf einem engen Interessenbegriff (Besitzstandssicherung) und dem Prinzip der Delegation aufbauen. Damit wird deutlich, wie wenig eine Öffnung für Beteiligung allein über ein neues Thema vorangebracht werden kann, wenn die Hauptstrategien der Akteure und -Strukturen nicht gleichzeitig in Bewegung geraten. Der Modellversuch scheint in dieser Richtung am ehesten Hoffnung zu machen.

d) Werden durch betriebliche Umweltbildung Lernprozesse für ein ökologisches Wirtschaften gestützt?

Wenn die betriebliche Umweltbildung entsprechend ihren Zielen durchgeführt wird, kann sie *mit* zum Prozeßlernen der Organisation beitragen, was zum ökologischen Wirtschaften führen muß. Nur gibt es diese umfassende idealtypische Umsetzung von betrieblicher Umweltbildung im Unternehmen nicht, und diese Bildung bewirkt, wenn sie nicht in dem gesamten System der ökologischen Unternehmenspolitik eingebettet ist, auch nicht den gewünschten Lernerfolg. Hier sind also verschiedene Voraussetzungen zu schaffen:

- a) Betriebliche Umweltbildung muß in das gesamte System der ökologischen Unternehmenspolitik gleichberechtigt eingebettet sein.
- b) Betriebliche Umweltbildung muß den Lernzielen Stärkung der Sach-, der Wahrnehmungs- und der Verantwortungskompetenz entsprechen.
- c) Betriebliche Umweltbildung muß die Möglichkeit bieten, eine Reflexion der Unternehmenstätigkeit zu bewirken, um eine Veränderung der Organisation zu ermöglichen.

Bezogen auf die Schering-AG hat die betriebliche Umweltbildung mit dazu beigetragen, daß Aspekte des Veränderungslernens in Ansätzen zu erkennen sind. Die Stabilität dieser Form des Lernens und des ökologischen Wirtschaftens muß jedoch angezweifelt werden, wenn man die Motivation für Umweltschutzmaßnahmen im Rahmen der Reorganisation betrachtet. Da dieser Vorgang noch nicht abgeschlossen ist, kann hier noch nicht ein entsprechendes Urteil gefällt werden. Eine Änderung in bezug auf Prozeßlernen hat nicht stattgefunden, da nicht die Seminare ein Auslöser für eine Einbeziehung in das Umweltmanagement waren, sondern die EU-Öko-Audit-Verordnung. Das in seiner Einführung hierarchische Managementmodell entspricht nicht dem Systemischen des Prozeßlernens.

Literatur

- Bogun, R., Hildebrandt, E. (1994): Arbeitsschutz und Umweltschutz - die Fallstudie Bremener Vulkan. WZB-Papers FS II 94-205
- Ehrke, M. (1992). Chancen und Grenzen beruflicher Umweltbildung zwischen ökologischen Erneuerungen der Berufsbildung und Defiziten der Umweltpolitik. In: GbU (Hrsg.): Schritte zu einem Netzwerk beruflicher Umweltbildung. Hattingen, S. 23-35
- Freimann, J., Hildebrandt, E. (Hrsg.) (1995): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik. Wiesbaden
- Geißler, H. (1991): Organisations-Lernen: Geburt und Chance einer zukunftsweisenden Pädagogik. In: Grundlagen der Weiterbildung I, S. 72-79
- Gerhardt, U. unter Mitarbeiter von Chr. Kühleis (1994): Vom ökologischen Krisenmanagement zur präventiven Umweltschutzsstrategie - Die Fallstudie Elida Gibbs. WZB-Papers FS II 94-203
- Grothe-Senf, A. (1994): Kriterien für die Umwelt-Lernfähigkeit von Unternehmen. In: IÖW/VÖW-Informationsdienst 3-4, S. 12-13
- Harde, S. (1994): Ökologische Lernfähigkeit: Maßstab für die Qualität der Unternehmensentwicklung. In: IÖW/VÖW-Informationsdienst 3 4, S. 4-8
- Heidack, C. (Hrsg.) (1989): Lernen der Zukunft. München
- Hildebrandt, E. (1991): Umweltaktives Management und industrielle Beziehungen im Industriebetrieb - eine Fallstudie. WZB-Papers FS II 91-203
- Hildebrandt, E. u. a. (1994): Politisierung und Entgrenzung - am Beispiel ökologisch erweiterter Arbeitspolitik. In: Soziale Welt, Sonderband 9: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, S. 429-444
- Kühleis, Chr., Schenk, S., Zimpelmann, B. (1994): Von ökologischer Ignoranz zum integrierten Umweltschutz? Der Fall Boehringer. WZB-Papers FS II 94-201
- Nitschke, Chr. (1991): Berufliche Umweltbildung - umweltgerechte Berufspraxis. Berichte zur beruflichen Umweltbildung Nr. 126
- Pawlowsky, P. (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, U., Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2. Berlin
- Probst, G., Büchel, B. (1994): Organisationales Lernen. Wiesbaden
- Reichel, N. (1992): Umweltbildung - eine unverzichtbare Zukunftsaufgabe. In: GbU (Hrsg.): Schritte zu einem Netzwerk beruflicher Umweltbildung. Hattingen, S. 11-23
- Schenk, S., Kühleis, Chr. (1992): Betriebsschließung. Arbeitspolitische (Selbst-)Blockierungen im Umweltschutz - eine retrospektive Fallstudie. WZB-Paper FS II 92-202
- Zimpelmann, B. u. a. (1992): Die neue Umwelt der Betriebe - Arbeitspolitische Annäherung an einen betrieblichen Umweltkonflikt. Berlin

Anhang 1: Leitbild Umweltschutz (1992)

Präambel

Schering ist ein forschendes und international tätiges Unternehmen der pharmazeutisch/chemischen Industrie.

Unsere Philosophie seit mehr als einem Jahrhundert ist es, die Lebensqualität des Menschen zu verbessern, indem wir dazu beitragen, die Gesundheit und die Ernährung zu sichern.

Wir betreiben industrielle Aktivitäten auf der Grundlage wissenschaftlich-technischer Erkenntnisse. Dabei bekennen wir uns zu verantwortungsvollem Verhalten gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Umwelt unter Beachtung der ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen für unsere Tätigkeit im In- und Ausland.

Wenn es die Vorsorge für die Gesundheit der Menschen erfordert, werden wir die Herstellung und Vermarktung unserer Produkte einschränken oder einstellen.

Leitsatz 1

Ziel

Unser Ziel ist es, sichere Produkte auf hohem Qualitätsniveau herzustellen und im Wettbewerb erfolgreich zu vermarkten. Dabei darf der wirtschaftliche Nutzen keinen Vorrang haben vor der Gesundheit und Sicherheit des Menschen sowie dem Schutz der Umwelt und der Kulturgüter.

Leitsatz 2

Verantwortung

Zu unserer unternehmerischen Verantwortung gehört es, Unfälle zu verhüten, vor Berufskrankheiten zu schützen, Arbeitsplätze menschengerecht zu gestalten, anwendungssichere Produkte zu entwickeln, mit allen Ressourcen sparsam umzugehen und Umweltbelastungen weitgehend zu vermeiden.

Leitsatz 3

Führungsaufgabe

Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz sind für uns Führungsaufgaben. Unsere Führungskräfte tragen die besondere Verantwortung dafür, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne dieser Aufgaben zu schulen und zu motivieren.

Leitsatz 4

Handlungsgrundlage

Grundlage unseres Handelns sind Gesetze und Verordnungen sowie unsere darüber hinausgehenden Leitsätze und Richtlinien.

Leitsatz 5 Sicherheit der Anlagen

Bei der Planung, der Errichtung und beim Betrieb unserer Anlagen bemühen wir uns um höchstmögliche Sicherheit. Unsere Anlagen werden von besonders geschulten Mitarbeitern bedient, überwacht und regelmäßig gewartet.

Leitsatz 6 Risikobegrenzung

Beim begründeten Verdacht auf eine Störung, die zu einer Gefahr für Mensch und Umwelt werden kann, legen wir die betroffene Anlage im erforderlichen Umfang still. Erst wenn die Störung beseitigt ist, wird die Anlage wieder in Betrieb genommen.

Leitsatz 7 Vorsorge für Gesundheit

Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen in Betrieben, Büro- und Laborgebäuden wollen wir neben technischen und wirtschaftlichen Erfordernissen das körperliche, seelische und soziale Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen.

Leitsatz 8 Vermeidung von Umweltbelastungen

Bei der Entwicklung von Produkten und Verfahren nutzen wir die wissenschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten, um Belastungen der Umwelt zu vermeiden. Hierzu streben wir an, Emissionen in Abluft und Abwasser sowie die Entstehung von Reststoffen zu vermindern. Dennoch entstehende Reststoffe werden so weit wie möglich verwertet oder sachgerecht entsorgt.

Leitsatz 9 Kooperationen

Wenn wir Leistungen von anderen Unternehmen in Anspruch nehmen, überzeugen wir uns von der Sachkenntnis und der Zuverlässigkeit unserer Partner.

Leitsatz 10 Informationspolitik

Wir bekennen uns zu einem offenen Dialog mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mit der Öffentlichkeit, um so das Vertrauen in unser verantwortungsvolles Handeln zu festigen.

Anhang2: Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz

Zwischen dem Vorstand der Schering AG
Berlin/Bergkamen

und

dem Gesamtbetriebsrat der Schering AG
Berlin/Bergkamen

wird nachfolgende

BETRIEBSVEREINBARUNG

zum Umweltschutz geschlossen:

Präambel

Die Schering AG hat sich in ihren Leitsätzen zum Umweltschutz zur Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bekannt. Der Schutz der Umwelt, die Sicherheit der Produkte und die Sicherheit am Arbeitsplatz sind gleichwertige Ziele, denen eine hohe unternehmenspolitische Bedeutung zugemessen wird.

Zur Bewältigung dieser Aufgabe bedarf es der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Vorgesetzten und Arbeitnehmervertretungen. Es ist das gemeinsame Ziel der Vertragspartner, die Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Umweltschutzes zu vertiefen, insbesondere den Informationsaustausch und die Beratung über Prägen des Umweltschutzes zu erreichen, sowie Umweltschutzbewußtsein und umweltgerechtes Verhalten des Unternehmens und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Durch eine langfristig angelegte ökologische Optimierung von Produktion, Entwicklung und Forschung soll die Beachtung der Umweltschutzbefange in allen Tätigkeitsbereichen des Unternehmens verankert werden.

Übergreifende Umweltschutzfragen

Die Schering AG und der Gesamtbetriebsrat behandeln die standortübergreifenden Fragen des Umweltschutzes in einer Arbeitsgruppe.

Die Arbeitsgruppe besteht auf der Seite des Gesamtbetriebsrats aus je einem Mitglied der produzierenden Standorte (Bergkamen, Charlottenburg, Feucht, Wedding und Wolfenbüttel) und einem Mitglied des Wirtschaftsausschusses sowie folgenden, vom Arbeitgeber benannten Personen: der Leiter des zentralen Umweltschutzes, ein Vertreter der UF Personal, der gleichzeitig ständiger Teilnehmer an den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses ist sowie ein weiterer Vertreter des zentralen Umweltschutzes.

Die Schering AG wird die Arbeitsgruppe regelmäßig über Fragen des Umweltschutzes (vgl. Ziffer 3) unterrichten.

Die Arbeitsgruppe tagt mindestens einmal vierteljährlich. Bei aktuellem Anlaß tritt die Arbeitsgruppe auch außerhalb der regelmäßigen Termine unverzüglich zusammen.

Zu den Beratungen können je nach Bedarf betriebliche Sachverständige herangezogen werden. Im begründeten Einzelfall können nach Absprache in der Arbeitsgruppe externe Sachverständige eingeladen werden.

Aufgrund der Teilnahme eines Mitgliedes des Wirtschaftsausschusses gilt auch der Wirtschaftsausschuß durch die Information an die Arbeitsgruppe über die behandelten Themen als informiert.

Standortspezifische Umweltschutzfragen

Standortspezifische Fragen des Umweltschutzes werden in den einzelnen Werken in Gesprächen behandelt, die regelmäßig zwischen Werkleiter und regionalem Betriebsrat stattfinden. In Absprache zwischen Werkleiter und Betriebsrat kann auch eine örtliche Arbeitsgruppe eingerichtet oder aber die Aufgabenstellung einer bestehenden Arbeitsgruppe oder eines bestehenden Ausschusses erweitert werden. Die näheren Verfahrensweisen können regional vereinbart werden.

3. Umweltschutzthemen

Zu den Umweltschutzthemen, die nach den vereinbarten Verfahren (Ziffer 1 und 2) behandelt werden sollen, gehören besonders:

- Richtlinien und Grundsätze für den Umweltschutz
- geplante Investitionen im Bereich des Umweltschutzes
- Umweltschutzkonzepte bei Errichtung neuer Anlagen und Produktionsrichtlinien
- Stand von Verfahren für Neugenehmigungen
- Inhalt von Genehmigungsbescheiden
- Maßnahmen zur Einhaltung behördlicher Sicherheits- und Umweltschutzauflagen
- gesetzliche Bestimmungen und Verordnungen, insbesondere, bei Neuregelungen
- Umgang, Lagerung und Transport gefährlicher und umweltgefährdender Stoffe
- Abfallvermeidung, Abfallverwertung, Abfallentsorgung
- Luftreinhaltung
- Wasserreinhaltung
- Bodenreinhaltung
- Altstoffüberprüfung, Altstoffbewertung und Ersatzstoffe
- Jahresberichte des Umweltschutzbeauftragten
- Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungen zum gesellschaftlichen Umfeld
- Motivation zum umweltgerechten Verhalten Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet des Umweltschutzes
- Information über umweltrelevante Messergebnisse
- Information bei Betriebsstörungen und über Maßnahmen zu deren zukünftiger Vermeidung

4. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt die Schering AG den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten auf dem Gebiet des Umweltschutzes. Die Maßnahmen und die Auswahl von Mitarbeitergruppen werden in den oben genannten Verfahren (Ziffer 1 und 2) beraten.

Das Unternehmen wird Betriebsratsmitglieder in angemessenem Umfang unter Fortzahlung ihres Entgeltes zur Teilnahme an Veranstaltungen freistellen, die gemeinsam von den Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie im Bereich des Umweltschutzes durchgeführt werden. Eine Anrechnung nach § 37 Abs. 6 oder § 37 Abs. 7 BetrVG erfolgt nicht.

5. Jahresveranstaltung

Auf der ersten Betriebsversammlung eines Jahres an den regionalen Standorten wird von einem Vertreter der Schering AG zum Thema "Entwicklung des Umweltschutzes im vergangenen Jahr" berichtet.

6. Rechte des Betriebsrates

Bestehende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bleiben durch diese Vereinbarung unberührt.

Schlußbestimmungen

Diese Vereinbarung tritt am 1. Dezember 1990 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Ende eines Kalenderjahres, jedoch erstmals am 31.12.1992 in schriftlicher Form gekündigt werden.

Eine Nachwirkung gemäß §, 77 BetrVG wird ausgeschlossen.

Berlin, den 1. Dezember



1990

Vorstand



Gesamtbetriebsrat

Anhang 3: Betriebsvereinbarung über VerbesserungsArbeitskreise

SCHERING

Betriebsvereinbarung über VerbesserungsArbeitsKreise

zwischen dem Vorstand der Schering AG
und dem Gesamtbetriebsrat der Schering
AG

INHALTSVERZEICHNIS

Präambel

1. Grundsätze

1.1 Zielsetzung

1.2 Aufgabenstellung

1.3 Struktur

2. Durchführung

2.1 Bildung der Arbeitskreise

2.2 Auswahl der Teilnehmer

2.3 Moderator

2.4 Ansprechpartner

2.5 Sachverständige

2.6 Sitzungen

2.7 Ergebnis-Dokumentation

2.8 Umsetzung der Ergebnisse

3. Geltungsbereich

3.1 Verhältnis zu anderen

Regelungen

3.2 Räumlicher Geltungsbereich

3.3 Zeitlicher Geltungsbereich

Präambel

Bei Schering wurden in den letzten 2 Jahren erste Erfahrungen mit Verbesserungsarbeitskreisen (VAK) gesammelt.

In dieser Einführungsphase bildeten sich bestimmte Verfahren und Regeln zur Arbeitsweise der VAK's heraus.

Die bisher von allen Beteiligten positiv bewerteten Verfahren sollen nunmehr in einer Betriebsvereinbarung zwischen dem Unternehmen und dem Gesamtbetriebsrat der Schering AG festgeschrieben werden.

1. Grundsätze

1.1. Zielsetzung

VAK's sollen einen Beitrag zur weiteren Humanisierung der Arbeitsplätze, zur Verbesserung der Arbeits- und Produktionsabläufe sowie zur Qualifizierung der Mitarbeiter leisten. Diese Verbesserungen beziehen sich auf den technischen, organisatorischen und zwischenmenschlichen Bereich.

1.2 Aufgabenstellung

Die Aufgabe der VAK's besteht darin, daß in Eigeninitiative der Mitarbeiter Probleme, Themen und Ideen formuliert, bis zu konstruktiven Lösungsvorschlägen ausgearbeitet und nach Möglichkeit im betrieblichen Alltag umgesetzt werden.

Es ist nicht Aufgabe der VAK's, unmittelbar in die betrieblichen Abläufe und die Entscheidungen der Vorgesetzten einzugreifen.

1.3 Struktur

Die VAK's sind kleine Mitarbeitergruppen (3-7 Personen), die Themen aus den unmittelbaren Arbeitsumfeld bearbeiten. Die Aufgaben der VAK's verteilen sich auf den VAK als Gruppe, den Moderator (2.3), den Ansprechpartner (2.4) und den Sachverständigen (2.5).

2. Durchführung

2.1 Bildung der Arbeitskreise

Jeder Mitarbeiter kann die Bildung eines VAK anregen und im VAK mitarbeiten. Die Teilnahme ist freiwillig. Die Mitarbeiter entscheiden die Teilnahme an VAK-Aktivitäten auf der Grundlage umfassender Information.

Auch der Ortliche Betriebsrat kann die Einrichtung von VAK's anregen. Der Betriebsrat ist über alle Initiativen zur Bildung von VAK's regelmäßig zu unterrichten. Die betrieblichen Vertrauensleute werden in geeigneter Form einbezogen.

Die Entscheidung über die Einrichtung von VAK's liegt bei dem jeweiligen disziplinarischen Vorgesetzten.

Die Themen werden von den VAK's selbst gewählt. Soll ein von den Mitarbeitern gewünschtes Thema nicht bearbeitet werden, wird der Vorgesetzte seine Ablehnung dem VAK und dem Betriebsrat begründen.

2.2 Auswahl der Teilnehmer

Im Grundsatz kann jeder interessierte Mitarbeiter an der Arbeit des VAK teilnehmen. Sollten diese Gruppen (s. 1.3) zu groß werden, kann der Vorgesetzte die maximale Größe des VAK festlegen.

Die am VAK interessierten Mitarbeiter der entsprechenden Arbeitsbereiche bestimmen dann die Kollegen für die Teilnahme am VAK.

2.3 Moderator

Jeder VAK hat einen Moderator, der die Gruppengespräche vorbereitet, moderiert und hilft, Übereinstimmung zu finden. Der Moderator trifft keine inhaltlichen Entscheidungen noch gibt er allein die Vorgehensweise vor. Er verfolgt und begleitet die Umsetzung der Arbeitsergebnisse des VAK.

Der Moderator wird aus dem Kreis der Teilnehmer eines VAK durch die Teilnehmer ausgewählt. Er soll im Regelfall nicht Vorgesetzter der Teilnehmer sein.

Für diese Aufgabe werden die Moderatoren prozeßbegleitend durch eine Schulung vorbereitet. Der Betriebsrat kann einen Teilnehmer in die Moderatorenschulung entsenden.

2.4 Ansprechpartner

Jedem VAK steht bei Bedarf ein Ansprechpartner zur Verfügung.

Er soll zwischen dem VAK und dem betrieblichen Umfeld vermitteln. Er gibt Anregungen und Wünsche des VAK an Fachfunktionen weiter, deren Unterstützung für die Arbeit des VAK notwendig ist.

- Er nimmt nur auf Einladung des Moderators der Gruppe an den Sitzungen des VAK teil. Er wird bestimmt vom jeweiligen betrieblichen Vorgesetzten, der diese Aufgabe auch selbst wahrnehmen kann.

2.5 Sachverständige

Der VAK kann nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten bzw. dem Ansprechpartner Sachverständige hinzuziehen.

2.6 Sitzungen

Die Sitzungen eines VAK finden während der Arbeitszeit statt; sie sollten ca. 2 Stunden dauern. Ist ausnahmsweise im Zusammenhang mit VAK-Aktivitäten Mehrarbeit notwendig, so gelten die hierfür üblichen Bestimmungen. Die Einladung erfolgt durch den Moderator nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten; der BR wird rechtzeitig informiert. Er kann ein Mitglied zur Teilnahme an den Sitzungen entsenden. Auf die betrieblichen Abläufe ist Rücksicht zu nehmen.

Jeder Teilnehmer hat das Recht, in diesen Sitzungen offen seine Ideen, Wünsche und kritischen Anmerkungen einzubringen; Nachteile dürfen ihm daraus nicht entstehen.

2.7 Ergebnis-Dokumentation

Der VAK stellt in regelmäßigen Abständen (ca. vierteljährlich) dem Vorgesetzten die Ergebnisse des VAK vor. Der Bericht soll im Regelfall durch die Gruppe auf einer ihrer Sitzungen gegeben werden.

Hat der VAK das gewählte Thema aus seiner Sicht ausreichend bearbeitet, gibt er dem Vorgesetzten einen Abschlußbericht. Der Betriebsrat und die Mitarbeiter des Bereichs werden vom VAK über das abschließende Ergebnis informiert. Mit der Darstellung des Ergebnisses endet in der Regel die Arbeit des VAK zu dem behandelten Thema.

2.8 Umsetzung der Ergebnisse

Werden vom VAK erarbeitete Ergebnisse umgesetzt, liegt die Verantwortung für die Umsetzung beim Vorgesetzten.

Die Umsetzung wird vom Moderator und ggf. Ansprechpartner unterstützt.

Der Vorgesetzte führt regelmäßig in angemessenen Zeitabständen eine Erfolgskontrolle durch.

Der Betriebsrat kann sich jederzeit über den Stand der Umsetzung der VAK-Ergebnisse informieren.

Kann ein Vorschlag nicht - oder nicht in der vorgeschlagenen Weise - umgesetzt werden, werden der VAK, der Betriebsrat und die Mitarbeiter des Arbeitsbereichs mit Begründung darüber von dem Vorgesetzten unterrichtet. Handelt es sich um Vorschläge, deren Umsetzung eine längere Planungs- und/oder Realisierungsphase erfordert, wird der VAK in geeigneten Abständen über den Stand der Realisierung informiert.

3. Geltungsbereich

3.1 Verhältnis zu anderen Regelungen

Mit der vorliegenden Betriebsvereinbarung werden zusätzliche Möglichkeiten der betrieblichen Mitwirkung der Mitarbeiter geschaffen.

In die Rechte und Pflichten der betrieblichen Vorgesetzten und des Betriebsrats greifen die VAK's nicht ein. Insbesondere ersetzt die Teilnahme von BR-Mitgliedern an VAK's nicht die nach dem Betriebsverfassungsgesetz erforderlichen Entscheidungsschritte und Abstimmungsmaßnahmen.

Arbeitsergebnisse der VAK's werden - wenn die Voraussetzungen vorliegen - nach der Betriebsvereinbarung "Betriebliches Vorschlagswesen" behandelt«

3.2 Räumlicher Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Standorte der Aktiengesellschaft.

3.3 Zeitlicher Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung tritt mit Wirkung vom 01.06.1988 in Kraft.
Sie kann mit einer Frist von 6 Monaten jeweils zum Jahre ende gekündigt werden, erstmals zum 31.12.1990.

Berlin, den 31. Mai 1988


Gesamtbetriebsrat


Der Vorstand

Für Fortschritte beim Umweltschutz

- die Unterrichtung über den Stand von Genehmigungsverfahren, Genehmigungsbescheiden und Sicherheitsanalysen nach der Störfallverordnung;
- die Unterrichtung über die Einhaltung behördlicher Sicherheits- und Umweltschutzaufgaben sowie der gesetzlichen Bestimmungen und Verordnungen;
- die Erörterung der Umweltvorsorge bei Einführung neuer Produktionslinien, von Fragen der Lagerung und des Transports gefährlicher Güter, der Jahresberichte der Betriebsbeauftragten für Gewässerschutz, Abfall und Immissionsschutz, der Fortbildungsarbeit auf dem Gebiet des Umweltschutzes.

Gemeinsame Informationsveranstaltungen für Betriebsräte

Beide Seiten sind übereingekommen, eine gemeinsame Einrichtung zur Information der Betriebsräte auf dem Gebiet des Umweltschutzes zu schaffen. Dadurch soll sichergestellt werden, daß sich die Betriebsräte in den Unternehmen, insbesondere in den Wirtschaftsausschüssen an der Behandlung von Umweltfragen sachkundig beteiligen können. Als Träger der jeweils mehrtägigen Informationsveranstaltungen soll eine Gesellschaft fungieren, die von der IG Chemie und vom BAVC gebildet wird. Sie wird den Namen GIBUCI (Gesellschaft für Information von Betriebsräten über Umweltschutz in der chemischen Industrie) tragen.

Arbeitsschutzkonferenz

Beide Seiten werden sich als Mitveranstalter an einer für das Frühjahr 1988 geplanten Konferenz über Arbeitssicherheit in der chemischen Industrie beteiligen, für die die Federführung bei der Berufsgenossenschaft der chemischen Industrie in Zusammenarbeit mit einem wissenschaftlichen Institut liegen soll. Im Mittelpunkt dieser Konferenz soll das Thema »Chemiestoffe am Arbeitsplatz« und dabei insbesondere das berufsgenossenschaftliche Programm zur Verhütung von Gesundheitsschäden durch Arbeitsstoffe stehen.

Altlastensanierung

Beide Seiten begrüßen, daß in den Ländern Initiativen zur Sanierung von Altlasten ergriffen werden. Die in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen entwickelten Modelle werden von beiden Seiten akzeptiert. Die IG Chemie bedauert das Fehlen einer bundeseinheitlichen Regelung und befürwortet insbesondere das nordrhein-westfälische Lizenzmodell. Es besteht ein gemeinsames Interesse, bei diesem Modell in die Entscheidungsfindungen einbezogen zu werden.

Maßnahmenkatalog der Industrie

Der vom VCI nach dem Lagerbrand von Basel erstellte Katalog von Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Umweltschutzes und der Anlagensicherheit sowie die im Rahmen des VCI von der Industrie eingegangenen freiwilligen Selbstverpflichtungen im Umweltschutz wurden von der IG Chemie begrüßt. Sie entsprechen wichtigen Forderungen der IG Chemie. Die Gewerkschaft forderte die Industrie auf, diesen Weg intensiv weiter zu beschreiten.

Die IG Chemie anerkennt zugleich, daß die Industrie, dort wo sie in solcherweise freiwillig handelt; eines Vertrauensschutzes bedarf.

Fortsetzung der Gespräche

Beide Seiten sind schließlich übereingekommen, die als äußerst nützlich betrachteten Gespräche fortzusetzen, um weitere Beiträge zur Verbesserung des Umweltschutzes zu leisten.

Anhang 5: Entwicklung von Ausbildungs-Bausteinen für Auszubildende

Entwicklung von Ausbildungs-Bausteinen für Auszubildende

Um die Ziele des Modellversuchs zu erreichen, haben die Ausbilder in berufsübergreifenden Teams - ein Ausbilder pro Fachrichtung - vier Lernbausteine entwickelt. Sie wurden dabei von externen Experten unterstützt. Mit diesen Bausteinen sammeln wir seit einigen Jahren Erfahrung. Dabei haben wir die Konzepte ständig optimiert. Hier eine Übersicht und Beschreibung:

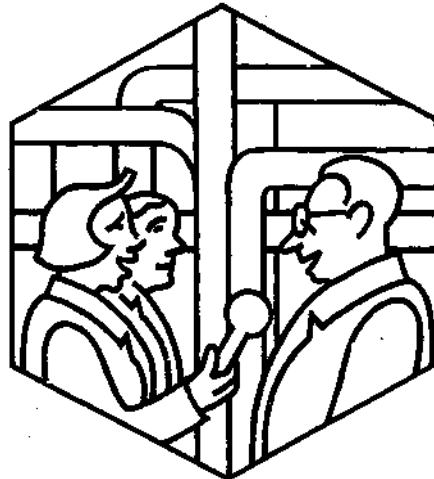
Lernbaustein 1

Dieser Baustein besteht aus zwei Teilen, die in berufsübergreifenden Gruppen durchgeführt werden:

- a) Einführung in das Unternehmen
- b) Seminar „Ökologie und Umweltschutz“

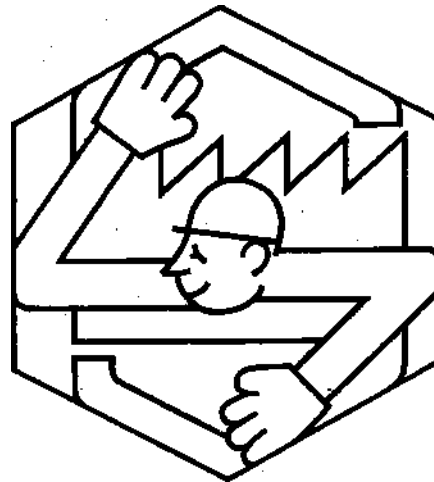
Der erste Teil, die Einführung in das Unternehmen, findet im Rahmen eines zweiwöchigen Seminars zu Beginn der

Ausbildung statt. Die Auszubildenden lernen „ihr“ Unternehmen, die Schering AG, durch Interviews, Gespräche, Besichtigungen, Textmaterialien, Diskussionen, kleine Vorträge kennen. Die betreuenden Ausbilder haben die Aufgabe, den Kurs zu organisieren und zu moderieren.



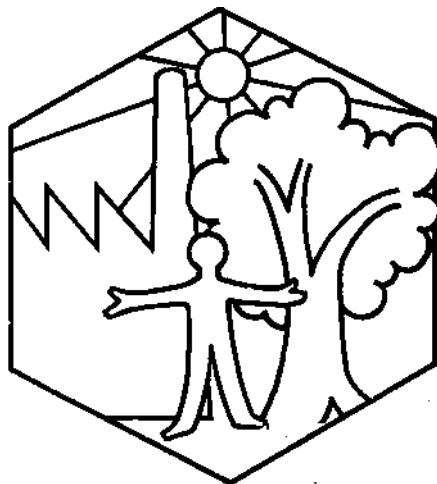
Kennenlernen umfaßt

andere Auszubildende
die Ausbilder
die künftigen Vor-Ort-Ausbilder
die vielfältigen Arbeitsbereiche des Unternehmens
Sparten und Produkte
die Geschichte des Unternehmens
das Werksgelände
den Betriebsrat, die Jugendvertretung
und die Gewerkschaften
die Ausbildungsabteilung und -abläufe
aber auch
in der Öffentlichkeit kritisch diskutierte
Themen wie Umweltschutz, Tierversuche, Pflanzenschutz



sich vertiefend und ergänzend mit Fragen zu Umweltschutz und Arbeitssicherheit auseinander.

Zweiter Teil dieses Lernbausteins ist das in diesem Buch vorgestellte einwöchige Seminar „Ökologie und Umweltschutz“.



Lernbaustein 2

Sein Titel: „Berufsspezifische Anforderungen an arbeitssicheres und umweltgerechtes Verhalten“. Dieser Lernbaustein wird aufgrund unterschiedlicher Anforderungen in den Ausbildungsberufen in berufsspezifischen Ausbildungsgruppen umgesetzt. Diese Gruppen setzen

Wichtig zu wissen:

Die Auszubildenden haben zu Beginn des Seminars schon ungefähr ein halbes Jahr Vor-Ort-Erfahrungen gesammelt. Diese konkreten Kenntnisse ihrer Arbeitsplätze bringen sie mit ins Seminar.

Themenschwerpunkte des 5-Tage-Kurses sind:

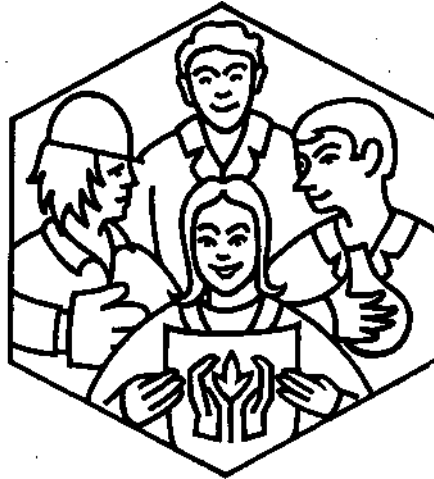
- Vor-Ort-Erfahrungen mit Arbeitssicherheit und Umweltschutz
- Gesetze wie Bundesimmissionsschutz-, Chemikaliengesetz oder die Gefahrstoffverordnung
- Kennzeichnungsquiz und Sicherheitsparcour
- Grundprinzipien der Umweltpolitik anhand der Schering-Leitsätze
- Wasser, Abwasser und entsprechende Gesetze
- Abwasserreinigung, mit Computersimulation
- praktische Wasseranalytik
- Abfallproblematik am Beispiel von Schering-Abfällen und Sonderabfällen

Methodisch-didaktischer Ansatz auch hier: Starke Aktivierung der Teilnehmer und selbständige Organisation der Lernprozesse.

Lernbaustein 3 a

Im Mittelpunkt des dritten Bausteins steht die „Entwicklung eines Arzneimittels“ - von der ersten Idee zum verkaufsfähigen Produkt. Vier Wochen lang verfolgen die Auszubildenden berufsübergreifend die Entwicklung eines Arzneimittels am Beispiel eines Schering-Verkaufspräparates über die Stufen der

- chemischen Synthese und Analyse der Wirksubstanz
- biologischen Wirksamkeitsprüfung und Pharmakokinetik
- großtechnischen Produktion des Wirkstoffs im Ausbildungstechnikum und
- Herstellung des pharmazeutischen Präparates aus der Wirksubstanz



Lernbaustein 3b

Ähnlich wie im Lernbaustein 3 a entwickeln die Auszubildenden berufsübergreifend ein „Schering-Pflanzenschutzmittel“. Zusätzlich zu den Zielen aus Baustein 3 a stehen Fragen des Verbraucher-, Anwender- und Umweltschutzes beim Einsatz chemischer Pflanzenschutzmittel im Blickpunkt. Auch Umweltschutz in der Produktion wird stärker beachtet.



Dieser Lernbaustein fördert nicht nur einen ganzheitlichen Denkansatz; eine entscheidende Rolle spielt ebenso, daß sich die Auszubildenden mit dem Thema Tierversuche auseinandersetzen und Vorurteile gegenüber anderen Berufsrichtungen abbauen. Hierbei wird schließlich auch die Teamfähigkeit gefördert.

Anhang 6: Weiterbildungsprogramm Umweltschutz 1992/1993

Umweltschutz

Schulungskonzeption

Weiterbildungsprogramm Umweltschutz 1992/1993

Zielgruppen	Weiterbildungsmaßnahmen			
	Grundschulungen	Spezialseminare	Follow up	Umwelt-Planspiele
1. Führungskräfte		1 1/2 Tage		
2. Laboranten, Chemiker		2 Tage	1/2 Tag	
3. Ingenieure		1 Tag	1/2 Tag	
4. Betriebsass., Meister, Schichtmeister		5 Tage	1/2 Tag	
Planung 5. Vertriebsmitarbeiter		2 Tage		1 Tag
Planung 6. Verwaltungsmitarbeiter		2 Tage		1Tag
Planung 7. Gewerbl. Mitarbeiter		1/2 Tag		
8. Neueingestellte Mitarbeiter	1/2 Tage			

Für alle Mitarbeiter	Kurse
2 1/2 Tage	Sonnenkollektorbau
5x3 Stunden	UWS im Alltag

Zentrale Weiterbildung
Zentrale Sicherheit und Umweltschutz

Quelle: Schering, Abt. ZW und ZESU, Umweltschutz Schulungsprogramm 1992/1993

